



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS  
EMPRESARIALES Y PEDAGOGICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
MARKETING ESTRATÉGICO**

**TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED  
ASISTENCIAL ESSALUD, PROVINCIA MARISCAL NIETO,  
MOQUEGUA, 2017”**

**PRESENTADO POR**

**BACHILLER: SOMMER ALEXANDRA VILLEGAS ZEVALLOS**

**ASESOR**

**Mgr. ALFREDO RAUL SOTOMAYOR CHAMBILLA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y MARKETING  
ESTRATÉGICO**

**MOQUEGUA – PERÚ  
2018**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>PAGINA DE JURADO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>ÍNDICE</b> .....	v
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>ABSTRAC</b> .....	13
<b>I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	14
1.2. Definición del problema.....	19
1.2.1. Problema General.....	19
1.2.2. Problemas Específicos .....	20
1.3. Objetivo de la investigación.....	20
1.3.1. Objetivo General .....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	21
1.4. Justificación e importancia de la Investigación .....	21
1.5. Variables .....	22
1.6. Hipótesis de la investigación.....	25
1.6.1. Hipótesis General .....	25
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	25
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	26
2.1. Antecedentes de la investigación .....	26
2.2. Bases teóricas de las variables.....	36
2.2.1. Teorías relacionadas al clima organizacional.....	36
2.2.2. Teorías relacionadas al desempeño laboral .....	62
2.3. Marco conceptual .....	76
<b>III. MÉTODO</b> .....	81
3.1. Tipo de Investigación .....	81
3.2. Diseño de Investigación .....	81
2.2. Población.....	82

3.3.1. Muestra.....	83
3.3.2. Muestreo.....	84
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	85
3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	85
3.4.2. Descripción de instrumentos.....	85
3.4.3. Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	89
3.4.3.1. Validación de instrumentos.....	89
3.4.3.2. Fiabilidad de instrumentos.....	89
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	91
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
4.1. Presentación de resultados.....	92
4.2. Contrastación de hipótesis.....	106
<b>V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>112</b>
5.1. Discusión.....	112
5.2. Conclusiones.....	116
5.3. Recomendaciones.....	118
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	125
Anexo 2. Matriz de definición de variables y dimensiones.....	127
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	130
Anexo 4: Validación de los expertos.....	133
Anexo 5: Instrumentos de recolección de datos.....	139
Anexo 6: Base de datos del personal administrativo de la Sede Administrativa EsSalud.....	143
Anexo 7: Base de datos de la muestra del personal administrativo de la Sede Administrativa EsSalud.....	147
Anexo 8: Nivel que se encuentra cada variable de la Red Asistencial EsSalud.....	150
Anexo 9: Aplicación de encuestas al personal administrativo de la Red Asistencial EsSaud.....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones e indicadores de la variable independiente del clima organizacional .....	23
Tabla 2: Dimensiones e indicadores de la variable independiente del desempeño laboral .....	24
Tabla 3: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX .....	54
Tabla 4: Lo que constituye a las organizaciones.....	55
Tabla 5: Factores internos y externos que influyen en la conducta humana..	56
Tabla 6. Distribución de la población administrativa de la Red Asistencial EsSalud – Provincia Mariscal Nieto – Moquegua – 2017 .....	83
Tabla 7. Tamaño de muestra del personal administrativo de la Res Asistencial de EsSalud Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	84
Tabla 8. Descriptores para la variable clima organizacional .....	87
Tabla 9. Descriptores para la variable desempeño laboral.....	88
Tabla 10. Estadístico de fiabilidad, alfa de Cronbach de la variable clima organizacional .....	90
Tabla 11: Estadístico de fiabilidad, alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral .....	90
Tabla 12: Dimensión 01: Relaciones interpersonales de la variable clima organizacional .....	92
Tabla 13: Dimensión 02: Estilo de dirección de la variable clima organizacional .....	93
Tabla 14: Dimensión 03: Sentido de pertenencia de la variable clima organizacional .....	94
Tabla 15: Dimensión 04: Retribución de la variable clima organizacional ...	95
Tabla 16: Dimensión 05: Disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional .....	96
Tabla 17: Dimensión 06: Estabilidad de la variable clima organizacional ....	97
Tabla 18: Dimensión 07: Claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional .....	98
Tabla 19: Dimensión 08: Valores colectivos de la variable clima organizacional .....	99
Tabla 20: Variable 1: Clima organizacional .....	100
Tabla 21: Dimensión 01: Eficacia laboral de la variable desempeño laboral	

Tabla 22: Dimensión 02: Eficiencia laboral de la variable desempeño laboral .....	101
Tabla 23: Dimensión 03: Calidad laboral de la variable desempeño laboral.	102
Tabla 24: Dimensión 04: Recompensas de la variable desempeño laboral ...	103
Tabla 25: Variable 2: Desempeño laboral.....	104
Tabla 26: Contrastación de la hipótesis general con el estadístico de chi-cuadrado .....	106
Tabla 27: Contrastación de la hipótesis específica de eficacia con el estadístico de Chi-cuadrado .....	108
Tabla 28: Contrastación de la hipótesis específica de eficiencia laboral con el estadístico de Chi-cuadrado .....	109
Tabla 29: Contrastación de la hipótesis específica de calidad laboral con el estadístico de Chi-cuadrado .....	110
Tabla 30: Contrastación de la hipótesis específica de recompensas con el estadístico de Chi-cuadrado .....	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow .....	57
Figura 2: Los tres factores de la motivación para producir.....	60
Figura 3: Modelo de expectativas aplicadas .....	60
Figura 4: dimensión de relaciones interpersonales de la variable clima organizacional.....	92
Figura 5: dimensión de estilo de dirección de la variable clima organizacional.....	93
Figura 6: dimensión de sentido de pertenencia de la variable clima organizacional.....	94
Figura 7: dimensión de estilo de retribución de la variable clima organizacional.....	95
Figura 8: dimensión de disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional.....	96
Figura 9: dimensión de estabilidad de la variable clima organizacional .....	97
Figura 10: dimensión de claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional.....	98
Figura 11: dimensión de valores colectivos en la dirección de la variable clima organizacional.....	99
Figura 12: variable de clima organizacional .....	100
Figura 13: dimensión de eficacia laboral de la variable desempeño laboral..	101
Figura 14: dimensión de eficiencia laboral de la variable desempeño laboral .....	102
Figura 15: dimensión de calidad laboral de la variable desempeño laboral ..	103
Figura 16: dimensión de recompensas de la variable desempeño laboral .....	104
Figura 17: variable desempeño laboral .....	105

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en el transcurso del tiempo empezó a cobrar mayor énfasis, siendo relacionado en forma directa con el desempeño laboral de los colaboradores. Las instituciones tanto privadas como públicas empezaron a reformular y restablecer los procedimientos y estructura jerárquica de su organización a fin de moldearse al cambio. Sin embargo algunas instituciones públicas se resisten al cambio.

En el caso del Seguro Social de Salud (EsSalud), de Moquegua, Provincia Mariscal Nieto, institución pública con régimen privado, en lo referente a la parte administrativa, el director se preocupa por la salud mental de sus trabajadores, sin embargo aún falta implementar nuevos métodos para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores, así como la evaluación moderna respectiva del mismo. Se observa que en algunas áreas de trabajo existe un clima organizacional regular, sin embargo existe carencia del trabajo en equipo.

Sin bien es cierto un buen desempeño laboral está afecto de que el colaborador se sienta satisfecho y motivado de realizar sus labores, para ello es fundamental que se invierta en el personal, brindando capacitaciones, así como que perciba remuneraciones acorde al a las responsabilidades y funciones que desarrolla dentro de la organización.

Ante lo expuesto, se estudió la asociación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la red asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017. Así como la asociación que existe entre la variable independiente (clima organizacional) y las dimensiones de la variable dependiente (desempeño laboral).

En el Capítulo I, se describe el Problema de la Investigación, se definió el problema, al igual que el objetivo general y específicos, asimismo se describe la variable

dependiente como independiente y se efectuó la operacionalización de las mismas. A partir de los objetivos se plantearon la hipótesis general y las específicas.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se recopiló 10 antecedentes entre locales, nacionales e internacionales, asimismo se recopiló diversas teorías que sustentaron cada variable y finalmente se describe el marco conceptual, donde se describe cada variable y sus respectivas dimensiones.

En el Capítulo III se plasmó el método que se empleó, se describió el tipo y diseño de la investigación, se calculó la muestra a partir de la población, se fijaron las técnicas e instrumentos de recolección, se describió los instrumentos, al igual que se sustenta respecto a su validación de los mismos y se efectúa la prueba de normalidad.

En el Capítulo IV se describe y se analiza los resultados, se efectúa la respectiva contratación de hipótesis tanto de la hipótesis general como de las específicas.

En el último capítulo, discusión de los Resultados, se muestra las conclusiones y recomendaciones que se lograron en la presente investigación, la misma información que se entregará al director de la institución para los fines pertinentes.

## RESUMEN

En la presente investigación cuyo propósito esencial es el mostrar la asociación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017.

El tipo de investigación, según su finalidad es aplicada, según su profundidad es correlacional, según su alcance temporal es transversal, según características de la fuente es primario, con un método Mixto (deductivo - inductivo), el **Nivel de Investigación es relacional no experimental, el diseño de la investigación es no Experimental**. Con una población de 91 trabajadores administrativos, de los cuales se tomó una muestra de 59 trabajadores, empleando el muestreo no probabilístico. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta y se emplearon dos instrumentos para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral.

Los resultados muestran que entre las variables clima organizacional y desempeño laboral existe una asociación directa ya que  $P$  (value) es igual a  $0,001 < 0,05$ , el mismo que representa el nivel de significancia. Es decir, a un mayor nivel de clima organizacional, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017.

**Palabras Claves:** Clima, desempeño, organización, eficiencia, eficacia.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.Descripción de la realidad problemática**

En tiempos pasados las primeras organizaciones que se formaron, en su mayoría no contaban con objetivos claros, y el comercio era económicamente la actividad básica, en estas organizaciones no existía la tecnología con la que actualmente contamos, es por ello que prevalecía gran cantidad de mano de obra, y esta era la que llevaba a cabo la producción, por ende es que los empresarios en su gran mayoría buscaban mano de obra barata.

En base a lo anterior se puede decir que en todas las organizaciones desde siempre existió el clima organizacional, sin embargo los responsables de las entidades, no le prestaban la debida atención. Al pasar los años las organizaciones empezaron a enfocarse en los resultados y en los clientes - usuarios, luego se dieron cuenta que se obtenía mejores resultados cuando el capital humano se sentía “bien consigo mismo”, es así que diferentes estudiosos iniciaron investigaciones sobre el comportamiento organizacional, mostrando a lo largo del tiempo diversos enfoques, por ejemplo; Taylor en su teoría de la Administración científica daba énfasis a las tareas, Henry Fayol en su teoría Clásica, daba el énfasis a la estructura y Elton Mayo en su teoría

de las Relaciones Humanas daba mayor enfoque en las personas. Posteriormente las teorías fueron actualizándose a fin de estar acorde al tiempo presente.

La teoría de Elton Mayo se originó a causa de la necesidad de lograr producir de forma eficiente, dentro de armonía laboral entre ambas partes, obrero y patrón, en relación a las limitaciones que presenta la teoría clásica, y de esta manera incrementar la rentabilidad del negocio, en base a cómo se sentía anímicamente el capital humano.

Al encontrarnos en un mundo globalizado, donde el éxito de las empresas prestigiosas y rentables, se enfoca principalmente en el bienestar de su colaborador. Estas organizaciones líderes, aplican en sus organizaciones; la teoría de Elton Mayo, Maslow, Likert, Chiavenato, entre otros estudiosos, en el que su principal enfoque radica en el ser humano y así poder contar con el compromiso de los trabajadores, contribuyendo a la obtención de mayores utilidades.

Hoy en día se premian a las organizaciones peruanas, consideradas como lugares excelentes para laborar, Great To Place, empresa investigadora, realiza listas y rankings a fin de identificar y clasificar a los mejores lugares para laborar, realizando diversas encuestas a los trabajadores y así conocer su cultura organizacional. Tal como es el caso de la RENIEC, INDECOPI, entre otros, que son consideradas como las mejores instituciones para laboral y esto

se debe principalmente a que logran que los colaboradores se sientan cómodos llevando a cabo sus funciones.

En muchas instituciones, sobre todo públicas se observa el autoritarismo, exceso de jerarquía y burocracia, influyendo en el desempeño del trabajador, logrando por ende que los usuarios queden insatisfechos. En esta investigación se quiere conocer cómo influye el desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la red Asistencial EsSalud en la Provincia Mariscal Nieto – 2017.

El Seguro Social de Salud, EsSalud, es una institución con régimen privado y público, cuenta con 90 trabajadores administrativos pertenecientes a distintos regímenes como; 728, 276 y 1057. El principal objetivo del personal administrativo de EsSalud, está basado en satisfacer al asegurado, para ello el personal administrativo, según sus funciones, busca contratar a los mejores profesionales, mejorar los ambientes para el asegurado y contratar a los mejores proveedores que brinden los mejores bienes y servicios para la institución y que estos estén acorde a los Requerimientos de las áreas Usuarias.

(Sandoval & Sandoval Caraveo, 2004), Pág. 83. Menciona que los sentimientos psicológicos del clima manifiestan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de progreso, confianza, o inseguridad. Por lo antes mencionado, la forma de actuar de un individuo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la

manera en que éste divisa su clima de trabajo y cómo está compuesta su organización. Tal es el caso de los trabajadores administrativos de la Institución EsSalud de la Red Asistencial Moquegua, Mariscal Nieto, en ciertos periodos de tiempo se percibió gran tensión por lograr las metas establecidas y desempeñar sus funciones paralelamente, así mismo se identificó la sobre carga laboral del día a día, exigencias de los jefes de unidad. Ante esto los trabajadores manejaban de forma distinta sus frustraciones, muchos dejan de trabajar en equipo a causa de los pleitos por echar la culpa de la demora, los pleitos surgen contantemente y las expresiones de los trabajadores son de enojo y/o estrés, provocando en gran medida un mal Clima Organizacional.

Así también se pudo percibir que cada que ingresa un nuevo colaborador o se realizan rotaciones de personal, los trabajadores en el tiempo que tardan en conocer sus funciones y adaptarse en el cargo, los trámites también se retrasan, provocando cuellos de botella en algunas áreas, obteniendo por consiguiente demoras en las solicitudes de cada área usuaria.

Es de gran importancia que exista un buen clima organizacional, en toda institución laboral, ya que el trabajador al sentirse cómodo podrá desempeñar mejor sus funciones, aplicando sus destrezas, habilidades y demás cualidades. Caso contrario al existir un mal clima organizacional, como se percibió en la institución de EsSalud, donde muchas veces muestra desinterés, falta de identificación con la institución, mala productividad. No obstante depende también del líder con el que cuentan, el mismo que el jefe de Unidad debe

tomar el papel y así forjar el trabajo en equipo creando un ambiente propicio para el desempeño de las funciones.

(Rodríguez Nova, 2014) Pág. 2. “Muchos autores consideran la importancia de que las instituciones inviertan en consultoras, capacitaciones y en promover una cultura organizacional”. Esto a fin de que la calidad del clima laboral se integre como factor de triunfo en su planeación estratégica, ya que un clima laboral próspero posiciona una organización, donde los colaboradores, deben ser estimados como pieza fundamental y registrados como el capital más valioso y notable en el marco exitoso del ejercicio empresarial. Sin embargo en EsSalud se invierte en capacitaciones, las mismas que son promovidas por la sede central, estas en su mayoría son realizadas en la capital, sin embargo, quienes asisten a estas, son principalmente los jefes de cada unidad conjuntamente con los superiores, cuando quienes deben asistir a estas pasantías, deben ser los trabajadores directos que desempeñan las funciones según los cursos que se dictan y así poner en práctica lo aprendido, ya que cuando los jefes que reciben estas capacitaciones no transmiten lo aprendido, generando insulso gasto para la institución.

(Mayor Ravines, 2009), Pág.1. “Menciona que a partir del impulso de estrategias pertinentes en el capital intelectual, es factible gestionar los recursos humanos, de carácter que sus actitudes y comportamientos establezcan un ambiente favorable”. Estos cambios demandan una responsabilidad seria, la misma que debe iniciar en la alta dirección. Es así que

para lograr que el Seguro Social de Salud, EsSalud, se convierta en uno de los mejores lugares para laborar y exista un excelente desempeño laboral, es necesario transformar su cultura organizacional, para ello los jefes de cada unidad deben generar confianza en las relaciones laborales, buscando mejorar la calidad de vida de cada uno de los colaborados y estar concientizados de las acciones que no están aportando a la contribución de los objetivos.

Considerando la problemática expuesta, surge la necesidad de evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la red Asistencial EsSalud, en la Provincia Mariscal Nieto del distrito de Moquegua en el año 2017, a fin de brindar a la Dirección efectivas soluciones y/o recomendaciones y de esta manera lograr que el cliente interno se sienta cómodo laborando en la institución.

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la red asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

**P.E.1.** ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017?

**P.E.2.** ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017?

**P.E.3.** ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017?

**P.E.4.** ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la recompensa de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017?

### **1.3. Objetivo de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la asociación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Red Asistencial EsSalud, Provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

**O.E.1.** Identificar la asociación del clima organizacional con la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto - 2017

**O.E.2.** Medir la asociación del clima organizacional con la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017

**O.E.3.** Conocer la asociación del clima organizacional con la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto - 2017

**O.E.4.** Conocer la asociación del clima organizacional con la recompensa de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto - 2017

### **1.4. Justificación e importancia de la Investigación**

El presente estudio de investigación ha permitido reconocer la asociación existente entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial EsSalud, Provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017, a efecto de hacer conocer los resultados obtenidos al titular y directivos de la institución y así tomar las correctivas y pertinentes

implementaciones, a fin de incrementar el desempeño laboral, teniendo un colaborador augusto, y todo esto contribuirá a la atención óptima del asegurado.

A través del presente estudio, se conocerá resultados veraces, y el archivo quedará como documento base, conllevando a que otros investigadores continúen con la investigación, profundizando el tema y/o colaterales.

## **1.5. Variables**

### **a. Clima Organizacional**

Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual será estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. (Chiavenato I. , 2007)

### **b. Desempeño Laboral**

Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato I. , 2007)

**Tabla 1:**

Dimensiones e indicadores de la variable del clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA RED ASISTENCIAL ESSALUD, PROVINCIA MARISCAL, MOQUEGUA, PERIODO 2017						
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>Variable 1: Clima Organizacional</b>	Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual será estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. (Chiavenato, I. 2000)	Operacionalmente se recopilará datos de los trabajadores respecto a las dimensiones de relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos a través del cuestionario de clima organizacional del personal administrativo de EsSalud. El mismo que cuenta con 40 preguntas	Relaciones interpersonales	- Relación con los compañeros de trabajo - Comunicación	1 - 5	El modelo de escala que se escogió es de tipo ordinal  - Nunca - Muy pocas veces - Algunas veces - Casi Siempre - Siempre
			Estilo de dirección	- Habilidades de liderazgo - Conocimientos gerenciales	6 - 10	
			Sentido de pertenencia	- Políticas de reconocimiento - Mecanismos de reconocimientos	11 - 15	
			Retribución	- Incentivos económicos - Reconocimientos	16 - 20	
			Disponibilidad de recursos	- Recursos materiales y/o Informáticos - Infraestructura	21 - 25	
			Estabilidad	- Continuidad - Rendimiento	26 - 30	
			Claridad y coherencia en la dirección	- Claridad de dirección - Coherencia de dirección	31 - 35	
				- Responsabilidad laboral		
			Valores colectivos	- Ética profesional	36 - 40	

Fuente: Elaboración Propia:

**Tabla 2:**

Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA RED ASISTENCIAL ESSALUD, PROVINCIA MARISCAL, MOQUEGUA, PERIODO 2017						
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Variable 2: Desempeño Laboral	Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, I. 2000)	Operacionalmente se recopilará datos de los trabajadores respecto a las dimensiones de eficacia laboral, eficiencia laboral, calidad laboral y remuneraciones, a través del cuestionario de desempeño laboral del personal administrativo de EsSalud, el mismo que cuenta con 24 preguntas.	Eficacia laboral	- Logro de objetivos - Actitudes - Efectividad	1 - 6	El modelo de escala que se escogió es de tipo ordinal
			Eficiencia Laboral	- Productividad - Competencia - Liderazgo	7 - 12	
			Calidad Laboral	- Responsabilidad - Atención - Satisfacción	13 - 18	Nunca - Muy pocas veces
			Remuneración	- Distribución	19 - 24	- Casi Siempre
				- Recursos - Presupuesto		- Siempre

Fuente: Elaboración Propia:

## **1.6. Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1. Hipótesis General**

Existe asociación directa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la red asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua – 2017.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

**H.E.1.** El clima Organizacional y la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**H.E.2.** El clima Organizacional y la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**H.E.3.** El clima Organizacional y la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**H.E.4.** El clima Organizacional y la recompensa de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Con relación a nuestro tema de investigación, luego de realizar las búsquedas correspondientes tanto en el plano internacional, nacional como local se encontró las siguientes investigaciones precedentes:

(Sotomayor Quenta, 2013), “Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012” (Tesis de Magistero), Universidad Cesar Vallejo. Moquegua – Perú. El objetivo esencial de esta tesis local fue el de determinar en qué grado se relaciona el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de los empleados de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, año 2013. El método que empleó la autora para su investigación fue el cuantitativo, en cuanto a la forma como se abordó la investigación, el tipo de investigación fue cuantitativa, en lo referente al tipo de investigación fue no experimental, así mismo el diseño de la investigación fue tanto descriptivo como correlacional. En cuanto de la investigación la autora menciona que fueron 429 empleados del Gobierno Regional de Moquegua, tomando como muestra un total de 159 trabajadores.

Sotomayor emplea como técnica la encuesta y como instrumento aplica dos cuestionarios, uno para cada variable. La autora concluye que respecto a la variable clima organizacional, se identificó que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, distinguen dentro del nivel medio o moderado, es decir, que no es tan alta ni tan baja la apreciación que tiene el asalariado sobre su ambiente laboral que intercede en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se exhibe diariamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de labores y la autonomía para realizar sus trabajos diarios. Interpretando que se encuentra en un nivel regular.

(Quispe Vargas, 2015), “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú. El objetivo de esta investigación fue el fijar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral presente en la Municipalidad de Pacucha, del departamento de Apurímac, distrito de Andahuaylas en el año 2015, la sistemática que empleó el autor tuvo un enfoque cuantitativo con referente a los fenómenos, el tipo de estudio que realizó fue a través de la investigación correlacional. En cuanto al diseño que se empleó para la tesis descrita fue la no experimental, transaccional correlacional. La población que abarcó el Sr. Quispe fue de 64 empleados de la Municipalidad Distrital de Pacucha, los mismos que laboran en diversos niveles, así mismo esa cantidad empleó como su muestra, en este informe los instrumentos

que fueron empleados para su investigación fueron encuestas verbales, a través de un cuestionario estructurado. El autor llega a concluir que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral [...] da a conocer que existe una directa relación; positiva moderada; es decir que a medida que aumenta la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Al igual que la significatividad, es elevada, pues la recolección de datos estadísticos manifiesta que los resultados exhiben un menor a 0.01. Entonces no hay suficientes pruebas estadística para contradecir la relación, porque la p-valor <0.05.

(Becerra Cervantes , 2017), “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016” (Tesis de Licenciatura). Universidad católica de Santa María. Arequipa – Perú. Esta tesis nacional, tuvo como objetivo esencial el identificar las consecuencias principales con referente al clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores que trabajan en la agencia de la Caja Sullana del departamento de Arequipa. La metodología que empleó la autora con referencia a la técnica fue el cuestionario, elaborando dos cuestionarios, uno para cada variable, en cuanto al clima organizacional, se rigió a la prueba de la escala de clima organizacional EDCO, en cuanto a la segunda variable, fue a través de un cuestionario estructurado por la misma. La población que abordó Becerra fue el total de los trabajadores, 49 empleados de la agencia, estudiando como muestra a la misma cantidad antes mencionada. La autora concluye que la relación entre las

variables (clima organizacional y desempeño laboral) es directa; así mismo describe que el clima organizacional de la Agencia investigada es de nivel medio, interpretando que se encuentra en un nivel regular, así mismo con respecto al desempeño laboral menciona que es regular, ya que los trabajadores manifestaron cierta incomodidad en el nivel salarial con respecto a sus funciones y capacidades, provocando una insatisfacción laboral.

(Toala Bozada, 2014), “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013” (Tesis de pos grado) Universidad Antenor Orrego. Trujillo - Perú. El objetivo principal de esta tesis nacional fue el de exponer un diseño de clima organizacional que apoye en lo referente al desempeño de los servidores públicos del Municipio de Jipana, de esta manera llevar a cabo las funciones de los trabajadores de la misma entidad. Toala emplea el método analítico – sintético, con un tipo de estudio aplicada en cuanto a su finalidad, con respecto a su alcance temporal es transversal, su carácter es cuantitativa y cualitativa, así mismo la profundidad es básica y según el régimen de la investigación es libre. En esta investigación se empleó tres tipos de diseños; documental, descriptiva y explicativa. La población que abarcó la autora fue el total de los trabajadores funcionarios del municipio de la ciudad de Jipana, 130 sujetos, como muestra, según fórmula consideró para la recolección de datos a un total de 107 funcionarios. El instrumento que la autora empleó para la recolección de datos fue tanto la información primaria como la secundaria. Toala concluye que

la institución a investigar (Municipio de Jipana) no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, así mismo indica que la entidad no brinda a su recursos humanos orientación administrativa. La autora también destaca que la organización en la que realizó su investigación, cuenta con personal universitario, resaltando como fortaleza que aportan al desempeño profesional, en tal sentido se mejora la calidad en cuanto a la atención al usuario.

(Espejo Rodríguez, 2016) “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín – 2014” (Tesis de Licenciatura) Universidad peruana los Andes. Huancayo – Perú. Esta tesis nacional tuvo como objetivo el de determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de la provincia de Junín en el año 2014, cuya metodología fue a través del método científico, así mismo se empleó la observación cuantitativa con referente a .los fenómenos, el tipo de método fue el teórico. El tipo de investigación fue básica, con un nivel descriptivo correlacional. El diseño que se empleó para la tesis descrita fue la no experimental, transaccional, descriptiva y correlacional. La población que abarcó Espejo Rodriguez fue un total de 52 trabajadores de la dirección Regional de Agricultura del departamento de Junín, la misma cantidad que se empleó como muestra, las técnicas que la autora empleó fue la fuente de información, registros de datos y la encuesta, con los instrumentos como la observación y el cuestionario. La autora concluye que se debe a diversos factores que el clima organizacional interviene en forma directa en el desempeño laboral

de los trabajadores, 78,9%, así mismo afirma que el clima no es propicio para el desarrollo de las acciones que efectúan, por ende ocasiona un deficiente desempeño dentro de la institución. En esta investigación la autora menciona que existe una inadecuada estructura, observó la falta de responsabilidad, la recompensa que perciben con colaboradores influye en gran medida en el clima organizacional. Espejo menciona que las variables de clima organizacional como desempeño laboral se encuentran en un nivel regular dentro de la entidad.

(Huamani Cordova, 2015) “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013” (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Villa el Salvador - Lima. Esta tesis nacional presenta como objetivo esencial el explicar cómo influye el clima organizacional con respecto al desempeño laboral de los choferes de los trenes, del área de transporte del metro de Lima, de la línea 01, suscitado en el 2013. La autora empleó el tipo de investigación exploratorio aplicada, con un nivel correlacional explicativo, la población fueron todos los trabajadores de CONCAR S.A., 70 trabajadores, su muestra empleada fue de 60 empleados. Como técnicas que empleó la autora fue la de muestreo probabilístico, donde empleó la observación, entrevista en profundidad, empírica, encuesta, instrumentos de recolección de datos y cuestionarios. Huamaní concluye que en la empresa CONCAR S.A., existe un clima favorable para la entidad y acorde a las funciones que se les asignó a cada trabajador estas se desarrollan en forma positivas, pues la autora resalta a la

comunicación como factor fundamental, el personal se identifica con la organización y se rige a las reglas y normas establecidas, así mismo indica que tienen claro su Reglamento Operativo Interno. La autora también indica que la variable clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio a fin de obtener un buen desempeño laboral de los trabajadores de transporte.

(Pérez Porto & Gardey, 2010), en su tesis titulada: el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha), (Tesis de Licenciatura) Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador, el objetivo de esta tesis internacional fue el de implantar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, en Andahuaylas en el año 2015. La metodología que empleó fue un enfoque correlacional no experimental, en cuanto al diseño fue la no experimental, con un tipo no experimental, transaccional y correlacional. La población que abarcaron los autores estuvo conformada por un total de 40 trabajadores, los mismos que fueron estipulados para su muestra, en cuanto a los instrumentos que utilizaron Pérez y Gardey para su investigación fueron a través de encuestas. El diseño del cuestionario, fue estructurado, con un total de 44 ítems, donde las preguntas fueron cerradas, bajo la escala de Likert. Los autores concluyen que el clima organizacional del MIES se encuentra en una calificación promedio de 54,27%, refiriéndose a nivel regular, sugiriendo el implemento de acciones a corto plazo a fin de optimizar el ambiente

laboral latente, interpretando que existe relación directa entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. A su vez, indican que existe inconformidad del personal con respecto al clima organizacional que existe en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, así mismo afirma que esto es debido a la desmotivación en los trabajadores por la escasez de reconocimiento a sus labores por parte de los superiores. El desempeño laboral del personal se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se suscita dentro de la institución, ya que imposibilita la contribución de nuevas sugerencias, opiniones e ideas lo que reprime en cierto modo a dar un valor agregado a la labor diaria que realizan.

(Luengo, 2013) “Clima Organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial” (Tesis de magistrado) Universidad de Zulia. Maracaibo - Venezuela. El objetivo esencial de esta tesis internacional fue el analizar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral que hay en los docentes en los Centros de Educación inicial, del municipio Mara, ubicado en el estado de Zulia. La autora empleó un tipo de investigación descriptivo, su diseño de la investigación fue no experimental. La población que abarcó la autora fueron 49 sujetos, entre docentes y directivos, la misma cantidad empleada para la muestra. En esa investigación se aplicaron dos instrumentos, la primera para los directivos y la segunda para los profesores, Como 3s que empleó la autora fue la de muestreo probabilístico, donde utilizó la observación, entrevista en profundidad, empírica, encuesta, instrumentos de recolección de datos y cuestionarios. Luengo concluye que el clima organizacional tiene una relación

elevada y estadísticamente significativa con el desempeño laboral. Acorde a este resultado menciona que a medida que incrementan los valores de la variable desempeño laboral aumenta de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. La autora identificó autoritarismo por parte del docente empleado, desconfianza de la gerencia, sin embargo indica que cuentan con una positiva comunicación, lo que hace que se encuentren las variables de clima organizacional y desempeño laboral en un nivel regular.

(Palomino Bossio & Peña Leguia, 2016) “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast Ltda” (Tesis de grado) Universidad de Cartagena. Cartagena - Colombia. El objetivo principal de la investigación internacional fue el analizar cuál es la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Lta. Estos autores emplearon como tipo de estudio al descriptivo y correlacional. En cuanto a su población, estuvo conformada por un rotal de 97 trabajadores de la empresa, tomando como muestra a total de 49. Como fuente de información, emplearon tanto la fuente primaria como secundaria. En cuanto a los instrumentos que aplicaron en su investigación fueron a través de encuestas, además emplearon el modelo IMCOC, modelo Colombiano, exclusivamente para medir el clima organizacional, tanto los puntos fuertes como débiles de la institución a investigar. Con respecto al desempeño organizacional, la técnica que emplearon fue la 360°, que abarca series de encuestas, donde se considera opiniones de diversos

individuos directamente relacionados, a fin de efectuar la retroalimentación. Palomino y Peña concluyen que en esta empresa existe un clima organizacional nivel alto, pues aparte de que existe una buena motivación, existen fortalezas a lo referido a las aptitudes y habilidades, también lo relacionan con que los trabajadores que laboran en la empresa son jóvenes, solteros, de estratos tres, y laboran más de las 48 horas, así mismo menciona que la toma de decisiones es un punto débil dentro de la empresa. Así mismo la variable de desempeño laboral se la consideró como bueno, interpretándolo que se encuentra en un nivel alto, mencionando los autores que los trabajadores se encuentran motivados en cuanto a la realización de sus labores. Finalmente mencionan que existe relación directa entre las variables mencionadas ya que las dimensiones de clima organizacional tienen una positiva e importante repercusión sobre la variable de desempeño laboral, a la vez las dimensiones del desempeño laboral influyen positivamente y en gran medida sobre el clima organizacional.

(Castro Serrano, 2012), “Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del comando aéreo de combate No. 1” (Tesis de grado) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá - Colombia. El objetivo esencial de esta investigación internacional fue el de establecer la relación existente entre los resultados de las calificaciones de desempeño laboral y el clima organizacional de los funcionarios del GRUEA del CACOM 1. La autora emplea como técnica el cuestionario y como instrumento aplica la encuesta. La población que abarcó la autora al igual que la muestra fue un total de 24 trabajadores estables.

La autora muestra en sus resultados que existe asociación directa entre las variables; clima organizacional y desempeño laboral, pues indica que cuando el personal se ve afectado en alguna dimensión de la variable clima, incide notablemente en su rendimiento laboral, así mismo el estudio fue evaluado en diversos periodos, identificando Castro que en algunas temporadas el nivel de clima organizacional y desempeño laboral fueron calificados como buenos, en otros periodos como malos, así que podemos centralizar la información e interpretar como que el nivel de ambas variables es regular. Así mismo la autora concluye que en esta organización el clima organizacional determina en parte el comportamiento de los trabajadores, el mismo que genera la productividad en la organización a través de un eficiente o deficiente desempeño laboral.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Teorías relacionadas al clima organizacional**

#### **Clima Organizacional**

Los seres humanos están caracterizados por demostrar diversas conductas, fue por ello que en la teoría de las organizaciones florecieron diferentes conceptos respecto a la naturaleza humana como de las organizaciones, los mismos que lograron privilegiar ciertos aspectos de la conducta de las personas, además lograr determinar la forma en que las organizaciones administran a las personas.

## **Primeras teorías organizacionales que surgieron**

### **a. Administración científica**

**Autores principales:** Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence

Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford

**Énfasis:** En la tarea

**Motivación básica:** Recompensas salariales y financieras

**Aportación:** Organización Racional del trabajo

Esta teoría surgió en el año 1911, el mismo año en que fue publicado el libro de Frederick Taylor, Principios de la administración científica.

(Frederick W., 2013), Pág. 93. Logró que las organizaciones entendieran respecto a la conducta humana, el autor resalta en la teoría al homo economicus, es decir que el individuo desarrollaba las tareas en función de la motivación de la recompensa tanto salarial como económica e incluso material. Sosteniendo que los trabajadores laboran con la finalidad de ser retribuidos monetariamente.

### **Principios de Taylor**

1. De planeación, se refiere al suplantar la improvisación por la planeación
2. De la preparación, se basa en efectuar la selección en forma científica a los trabajadores, con la finalidad de que los mismos incrementen su productividad.
3. Del control, se refiere a la necesidad del cerciorarse de que se logren los objetivos.
4. De ejecución, se hace mención al distribuir diferencialmente las atribuciones y responsabilidades, a fin de que se ejecute las labores en forma disciplinada.

### **Principios de Ford**

1. De intensificación, Ford menciona la importancia de que el tiempo de producción disminuya, gracias al empleo contiguo de equipo, materia prima y colocación.
2. De economicidad, esta se refiere al disminuir la cantidad de materia prima que se pueda emplear normalmente.
3. De Productividad, se refiere al incremento de la capacidad para producir mediante la especialización y la línea de montaje.

## **b. La teoría clásica (1916)**

**Autores principales:** Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, Lyndall F.

**Énfasis:** En la estructura – división de trabajo.

**Motivación básica:** Recompensas sociales y salariales

Aportación: Organización formal.

En el libro los “Clásicos de la Gerencia”, plasma el enfoque de Fayol respecto a la Organización formal, el mismo que propuso que todas las entidades pueden ser divididas en seis grupos por funciones como técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas. Indica también que cada función implica 5 acciones básicas que es el planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo. (Henry Fayol, 1919, citado en Velez B., 2007), Pág. 67.

Todas las funciones envuelven actividades técnicas y administrativas, Fayol considera que entre más alto el individuo se encuentre en la jerarquía cuenta con más funciones administrativas y entre más bajo de nivel se encuentre el individuo en la jerarquía, más funciones técnicas posee.

Fayol se enfoca principalmente en la organización formal o la estructura de la organización, sin embargo no brida la importancia debida al factor

humano, ya que su teoría surgió por la necesidad de conseguir lineamientos a fin de administrar complejas organizaciones.

**Principios de administración según Fayol:**

1. División del trabajo, es decir, se deben especializar tanto las tareas como las personas a fin de incrementar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad, menciona que debe existir un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina, se hace referencia a la obediencia de las normas fijadas.
4. Unidad de mando, se menciona que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección, menciona la importancia de que sólo exista un jefe y un plan para cada actividad que tenga un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses personales a los generales.
7. Remuneración del personal, indica que debe existir un salario justo y garantizado.
8. Centralización, ésta se centra en que la autoridad está concentrada en la cúpula de la jerarquía.
9. Jerarquía o cadena escalar, menciona que existe una línea de autoridad que va del puesto más alto al más bajo.
10. Orden, esta indica que debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.

11. Equidad, indica sobre la importancia del ser amable y justo a fin de conseguir lealtad.
12. Estabilidad del personal, Fayol indica que se debe evitar la rotación, por lo mismo que esta tiene un impacto negativo con respecto a la eficiencia.
13. Iniciativa, se refiere a la necesidad de visualizar un plan y trabajar para lograr conseguir el éxito.
14. Espíritu de equipo, basada en la unión y armonía de las personas, trayendo como consecuencia la constitución de fortalezas para la organización.

**c. Teoría de las relaciones humanas (1932)**

**Autor principal:** Elton Mayo

**Énfasis:** En las personas

**Motivación básica:** Recompensas sociales y simbólicas

**Aportación:**

En el libro “Sociología de la Empresa”, plasma la teoría de las relaciones humanas, estudio realizado por el sociólogo – psicólogo Elton mayo, conjuntamente con Lewin y otros psicólogos con la finalidad de contrarrestar las teorías plasmadas en páginas anteriores.

Esta teoría principalmente se enfocó por estudiar la opresión del trabajador, así como sustentar que el individuo se encuentra incentivado

por distinciones sociales y simbólicas más no materiales, Mayo menciona que los trabajadores realizan sus funciones y se esfuerzan con el objetivo de lograr convivir con sus semejantes en grupos sociales, así como en organizaciones. (Elton Mayo, 1930, citado en Marin A., 1992) Pág. 62.

El autor se basa en que el nivel de producción está acorde por las normas sociales como de las expectativas que lo encierran, asimismo, el predominio del grupo de trabajo es considerable sobre el desempeño, por lo que las acciones deben proyectarse sobre principios de dinámica de grupos. La recompensa o reprobación social del grupo de trabajo intervienen notablemente en el desempeño del trabajador y obstaculizan el efecto de los métodos de incentivos económicos.

El establecimiento de buenas relaciones interpersonales favorece a que mejore la eficiencia. El autor considera que es importante enfocarse en gran nivel a las necesidades psicológicas (Motivación) del trabajador, en el liderazgo, en la comunicación, en la dinámica de grupo y en la organización informal.

#### **d. Teoría neoclásica (1954)**

**Autores principales:** Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Harold Koontz

**Énfasis:** Búsqueda de eficiencia

**Aportación:** Principios Generales de la administración

(Pedraza, 2012), Pág. 4. Expone la teoría Neoclásica, la misma que surgió continuamente de las teorías clásicas de la administración, esta teoría se enfocó en la búsqueda de la eficiencia a través de técnicas que complementaban las que establecieron los precursores, sin considerar aspectos informales como la conducta y el comportamiento.

La teoría neoclásica se caracterizó por los siguientes aspectos:

1. Reafirmación de la teoría Clásica, es decir, en base a las teorías clásicas los autores neoclásicos redimensionaron y reestructuraron acorde a las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más amplia como flexible.
2. **Respecto a los objetivos;** menciona que deben ser definidos y ser fijados claramente por escrito, así mismo la organización debe ser flexible y sencilla.

3. **Respecto a las actividades;** esta teoría menciona que las actividades deben reducirse lo más sencillo sea posible. Al igual que las funciones de cada departamento.
4. **Respecto a la autoridad;** esta teoría indica que debe existir líneas sencillas de autoridad de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba, las mismas que deben estar claramente por escrito la responsabilidad u autoridad de cada puesto. El número de niveles de autoridad debe ser el menor posible.
5. **Respecto a las relaciones,** la teoría menciona que existe un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que un individuo puede supervisar y cada empleado debe reportar a un solo supervisor.

**e. Teoría de la burocracia (1909)**

**Autor principal:** Max Weber

**Énfasis:** En la Estructura

**Aportación:**

(Weber, 2001). Pág. 68. En su libro, sustenta que la organización tiene que estar unida tanto por reglamentos como por normas y estos deben estar determinados por escrito, así mismo la comunicación debe ser a través de documentos, en cuanto al trabajo este debe ser dividido en forma sistemático. La repartición de las actividades debe ser distribuida a partir de los cargos y funciones más no de las personas involucradas.

El autor menciona también que cada cargo inferior debe estar bajo el control de uno superior, en cuanto a las normas técnicas, estas se deben de fijar para el desempeño de cada cargo, de la misma forma Weber sustenta que se debe realizar la selección del personal sin tener en cuentas las preferencias personales, sino a partir de competencias técnicas. El autor señala que la empresa debe estar dirigida por un administrador especializado y que no necesariamente tiene que ser el dueño de la misma.

Weber menciona que los colaboradores pueden realizar carrera dentro de la organización.

#### **f. Teoría estructuralista (1950)**

**Autores principales:** Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Talcote Parson, Meter M. Blau, Reinhard Bendix, Robert Presthus

**Énfasis:** En la Estructura

**Motivación básica:** Recompensa salarial y social

**Aportación:**

(Trejo Fuentes, 2008). Pág. 6. Esta teoría se originó a fin de conciliar la teoría burocrática y establecer también un nuevo concepto de estructura. Los autores de esta teoría buscaron relacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones.

La teoría estructuralista se apega a los estudios ambientales, partiendo de la noción de que las organizaciones son sistemas abiertos y que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente. Sustentan que aunque la organización debe ser formal, también debe permitir el intercambio con el medio externo. (Trejo Fuentes, 2008). Pág. 8.

## **Otras teorías organizacionales que surgieron**

### **a. Enfoque del comportamiento en la organización**

**Autores principales:** Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris

**Énfasis:** En las personas

**Aportación:** Modificar el estilo de administración

**Periodos de descanso:** Comodidad Física

**Horarios de trabajos razonables:** Tipo de trabajo y ambiente estructurados

**Políticas estables y previsibles**

1. Ofrecer al trabajador el laborar en condiciones de seguridad.
2. Ofrecer al trabajador una remuneración prudente y demás beneficios, así como incentivos de ascenso.
3. Brindar estabilidad en el empleo al trabajador

4. Lograr interactuar con los clientes
5. Tener una relación amigable con el director o demás jefes como con los compañeros de labores.
6. Todos los integrantes de la organización deben ser responsables por los resultados que se logran.
7. Trabajo creativo y desafiante, así como desarrollar las funciones con ética profesional.
8. Participación en las decisiones de la entidad.
9. Satisfacción de realizar las tareas encomendadas y percibir reconocimientos de los jefes.
10. Educar al trabajador para que participe en la toma de decisiones
11. Integrar los objetivos organizacionales e individuales.

**b. Teoría de Likert**

En el libro “El Clima de trabajo en las Organizaciones”, explica la forma de como se comportan los empleados es originado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos observan y, así como sus percepciones, capacidades, esperanzas y sus valores. (Likert, 1903, citado en Brunet, 2014). Pág. 28.

Ante lo expuesto, el autor separa los cuatro principales factores que influyen sobre la apreciación individual del clima y que podrían también exponer la naturaleza de los microclimas dentro de la organización:

1. Los parámetros unidos al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el trabajador ocupa dentro de la institución así como el sueldo que percibe.
3. Los factores personales tales como las actitudes, personalidad y el grado de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los compañeros de trabajo y los superiores del clima de la organización.

Entonces de acuerdo a lo expuesto se puede decir que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, variables intermediarias y las variables finales. (Likert, 1903, citado en Brunet, 2014). Pág. 29-32.

**Variables causales.** las variables causales, abarcan la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes, así mismo se distinguen por dos principales características:

1. Pueden ser alteradas o cambiadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, ocasiona que se modifiquen las demás variables;

si estas permanecen sin cambios, no ocasiona en su mayoría de veces la influencia de las otras variables.

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

**VARIABLES FINALES.** Son las variables dependientes que se originan de la secuela conjunto de las dos precedentes. Estas variables revelan los resultados que se obtienen a causa de la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organizacional de un empresa.

Likert al efectuar la combinación de las variables desarrolladas así como su interacción, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, Autoritarismo y participativo, describiendo dentro de ellos cuatro tipos de sistemas:

### **Clima de tipo autoritario**

#### **Sistema I – Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima, la dirección no posee confianza en sus servidores, ya que las desiciones, así como los objetivos en su mayoría se toman en

la cúspide de la organización y se intercambian según una función nétamente descendente. Generando a que los empleados laboren dentro dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas.

### **Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Es aquel, en que la dirección, brinda confianza flexible a sus servidores, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cúspide, sin embargo algunas desiciones se generan en los escalones inferiores. La recompensas y en algunas ocaciones los castigos son los métodos empleados a fin de obtener la perfección y así poder motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con moderaciones por parte de los subordinados. En este sistema se da la impresión de laborar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo**

### **Sistema III – Consultivo**

Este se describe a la dirección como unidad evolucionadora dentro de un clima participativo donde existe confianza de los superiores con sus subordinados. En este sistema las políticas y decisiones son tomadas generalmente en la cúspide, sin embargo, la dirección permite a sus

subordinados que participen de decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación que se da es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se emplean a fin de motivar a los empleados; se busca también satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los temas primordiales de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores como inferiores.

#### **Sistema IV – Participación en grupo**

En este sistema, la dirección tiene absoluta confianza en sus trabajadores. Los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. En cuanto a la comunicación esta no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores se encuentran motivados por la participación y la implicación, por la composición de objetivos de rendimiento, progreso de los métodos de trabajo y así como por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. En este sistema se percibe relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. En base a lo mencionado, se puede decir que, todo el cliente interno, (subordinado y superior) conforman un equipo para lograr los fines y los objetivos de la institución que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

### **Concepto de organización, según Idalberto Chiavenato**

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 06. Chiavenato menciona que la vida de las personas se encuentra constituida por infinitas formas de relacionarse con otras personas y organizaciones. Por naturaleza es social e interactivo el ser humano, con sus semejantes se relaciona constantemente, pues no vive aislado, sino en convivencia. Asimismo, menciona que los seres humanos se ven impulsados a ayudarse unos con otros, a causa de sus limitaciones como individuo en tal sentido formar organizaciones a fin de alcanzar predeterminados objetivos el individuo con su acción unitaria, no podría lograr. Chiavenato considera que una organización es un sistema de actividades coordinadas conscientemente de dos o más personas. Una organización existe solo cuando:

1. Existen personas con la capacidad de comunicarse, que
2. Con la disponibilidad de aportar en una acción conjunta,
3. A fin de lograr un objetivo común.

La fuerza de las organizaciones, según Chiavenato menciona que no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino más bien la habilidad para laborar eficientemente en equipo.

### **Características de las organizaciones, según Chiavenato**

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 07. Chiavenato describe que a las organizaciones con mayor cantidad de personal, se les denomina organizaciones complejas por lo mismo que cuenta con las siguientes singularidades:

- a. Complejidad**, en las organizaciones existen diversos niveles tanto horizontales como verticales dentro de ella, pues a medida que hay división del trabajo, incrementa la complejidad horizontal de la organización y conforme surgen niveles jerárquicos nuevos para un mejor control y regulación, incrementa la complejidad vertical.
- b. Anonimato**, esta se refiere a que se le brinda mayor énfasis tanto a las operaciones como a las tareas, mas no al personal. Importa que la operación sean efectuada, sin importar quien la lleve a cabo.
- c. Rutinas estandarizadas** para canales de comunicación y procedimientos, las organizaciones muestran tendencias a la conformación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.
- d. Estructuras personalizadas no oficiales**, conforma la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.

- e. **Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones**,  
 tiende a apartar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia  
 técnica o profesional.
- f. **Tamaño**, este es el elemento final e específico de las grandes  
 organizaciones, pues secuela del número de trabajadores y de las áreas  
 que forman la estructura organizacional.

### Las diferentes eras de la organización

**Tabla 3:**  
**Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX**

	<b>Industrialización clásica</b>	<b>Industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950-1990	1990-
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios y otras unidades estratégicas de negocios	Fluida, flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento
<b>Modo de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y	Personas como recursos organizacionales que	Personas como seres humanos proactivos, dotados de

	reglamentos rígidos que los controlen.	necesitan ser administrados.	inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
<b>Visión de las personas</b>	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias
<b>Denominación</b>	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”, pág. 09

Chiavenato, sintetiza mediante la tabla 4 lo que constituye a las organizaciones.

**Tabla 4:**  
**Lo que constituye a las organizaciones**

	<b>Que son</b>	<b>Que tienen</b>	<b>Que hacen</b>
<b>Organizaciones</b>	Personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones
	Organizaciones	Estructura organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
	Personas que realizan algunas actividades	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Administración de recursos humanos”, pág. 11

Así mismo el autor señala que quienes dirigen, controlan y operan a fin de que funcionen las organizaciones, son las personas, las mismas de quienes depende que las organizaciones obtengan éxito así como continuidad, sin embargo influye en gran nivel la conducta de estas, que en su gran mayoría a causa de los factores tanto internos así como de los factores externos

**Tabla 5:**  
**Factores internos y externos que influyen en la conducta humana**

Variables			
Factores internos		Factores externos	
Las personas en la organización	Personalidad	Ambiente organizacional	Conducta de las personas en la organización
	Aprendizaje	Reglas y reglamentos	
	Motivación	Política	
	Valores	Método y procedimiento	
		Recompensas y sanciones	
		Grado de confianza	

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Administración de recursos humanos”, pág. 45

### **Teoría de la motivación humana**

(Maslow, 1991), Pág. 39. En el libro “Motivación y personalidad” se enfoca también en lo que respecta a la jerarquía de las necesidades, investigación base para entender el clima organizacional, pues al referirnos al ambiente interno existente entre los integrantes de una organización, esta se relaciona en gran escala con el grado de motivación con el que cuentan los integrantes de la misma.

## Jerarquía de las necesidades de A. Maslow

(Maslow, 1991), Pág. 43. El autor indica que dentro del mismo individuo se encuentra los motivos de su comportamiento. Maslow, representa la teoría a través del gráfico de una pirámide, ubicado cada escalón en función a la relevancia con respecto a la conducta del ser humano.

En figura 01 muestra que en la base se encuentra las necesidades primarias, por otro lado en la cúspide se haya las más sofisticadas e intelectuales es decir las necesidades secundarias.



**Figura 1:** Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Administración de recursos humanos”, pág.51

- a. **Necesidades fisiológicas**, son las necesidades básicas o también llamadas biológicas, por ende exigen satisfacción reiterada y cíclica, a fin de que el individuo obtenga la supervivencia resguardada. Entre las necesidades fisiológicas se encuentra las innatas, como la necesidad de alimentación, reposo y sueño, abrigo o deseo sexual. (Chiavenato I. , 2007), Pág. 50

b. **Necesidades de seguridad**, el autor considera que esta necesidad empuja a que los seres humanos ante cualquier peligro (real, imaginario, abstracto o físico) se protejan, así también se refiere a la búsqueda de un mundo ordenado. Este tipo de necesidad aparece cuando las necesidades primarias relativamente satisfechas se encuentran, un claro ejemplo es cuando existe incertidumbre de la continuidad laboral de una persona en el lugar donde trabaja. (Chiavenato I. , 2007), Pág. 50

c. **Necesidades sociales**, Maslow menciona que esta necesidad nace de la interacción del individuo con relación a otros, entre las necesidades que integran este escalón es la necesidad de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros de labores, intercambio de afecto, amistad y amor. El autor indica que cuando las necesidades antes mencionadas no se encuentran lo suficientemente satisfechas, muestran resistencia las personas que se les acerca, conduciendo por ende a la escasez de adaptación social al igual que a la soledad. Muchos autores consideran de suma importancia el de brindar y recibir afecto. (Chiavenato I. , 2007), Pág. 51

d. **Necesidades de aprecio**, Maslow hace referencia que esta necesidad está relacionada con la autoestima y la autovaloración, está comprendido por la confianza en uno mismo, la autoestima, la necesidad de ser aprobado así como el ser reconocido ante la sociedad, el prestigio, estatus, el orgullo

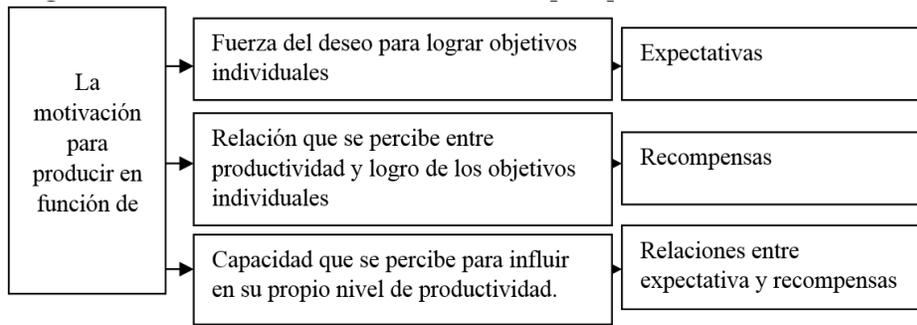
y la reputación personal. El autor indica también que cuando el individuo satisface esta necesidad conlleva a la confianza en sí mismo, de fuerza, valor, poder, prestigio del sentirse útil así como capaz. No obstante el no lograr alcanzar esta necesidad, provocaría el poseer sentimientos de inferioridad, dependencia, debilidad y desamparo, provocando desánimo. (Chiavenato I. , 2007), Pág. 51

e. **Necesidades de autorrealización**, este último escalón, conlleva al individuo a intentar el empleo de su mismo potencial, así como a desenvolverse continuamente como humano a lo largo de la vida a fin de alcanza ser más de lo que ya es y a llegar a ser todo lo que puede alcanzar a ser. Esta necesidad se encuentra relacionada con la autonomía, control en sí mismo, independencia plena realización y competencia. (Chiavenato I. , 2007), Pág. 51

### **Teoría del modelo situacional de motivación de Vroom (1979)**

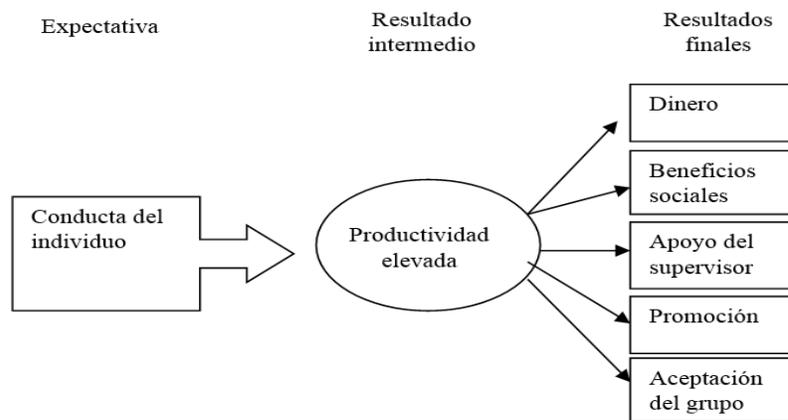
Se basa precisamente en la motivación para producir, el autor considera que predominan tres factores. (Chiavenato 2007 citando a Vroom V., 1964) Pág. 54.

1. Objetivos individuales del personal
2. Relación que el trabajador siente entre el logro de sus objetivos individuales y la productividad.
3. Capacidad de la persona de influir en su propio nivel de productividad.



**Figura 2:** Los tres factores de la motivación para producir

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Administración de recursos humanos”, pág.55



**Figura 3:** Modelo de expectativas aplicadas

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Administración de recursos humanos”, pág.56

### **Clima Organizacional, según Chiavenato (2007)**

Chiavenato (2007), Pág. 86. Menciona que el clima organizacional está conducido por la motivación individual existente dentro de la organización, el ser humano busca continuamente sentirse adaptado, esta adaptación no solo se hace referencia a las necesidades básicas (jerarquía de Maslow), sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social de autorrealización y de estima.

La adaptación es diferente en cada individuo, y el ser alcanzado se obtendría la salud mental, cuyas características de las personas con salud mental son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Tienen la capacidad de enfrentarse a las demandas de la vida.

Como se mencionó en puntos anteriores, la motivación de los integrantes de una organización y el clima organizacional se encuentran íntimamente relacionados. Cuando existe un adecuado clima organizacional, se refleja satisfacción del individuo, este se encuentra más animado, interesado en su trabajo, más colaborador, sin embargo cuando la motivación de los trabajadores es baja, se percibe en el individuo estados de depresión, apatía, desinterés, insatisfacción, ocasionando en algunos casos llegar al extremo de disturbio, agresividad, inconformidad, entre otros.

El clima organizacional abarca un conjunto extenso y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Así mismo el autor considera que el clima organizacional es la propiedad o carácter del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los integrantes de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

### **2.2.2. Teorías relacionadas al desempeño laboral**

#### **Desempeño Laboral**

(F. Stoner, Edward, & Gilbert, 2006), Pág. 196. En el libro “Administración”, plantea que el Desempeño Laboral se encuentra alusivo al cumplimiento de las funciones de manera eficiente, por parte de los trabajadores de una organización, con el objetivo de lograr las metas diseñadas.

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 236. Menciona que el desempeño es la eficacia del personal que labora dentro de las organizaciones, siendo esta necesaria para la organización. Ante lo antes mencionado, el desempeño de los trabajadores es la mezcla de su comportamiento con sus resultados, por lo mismo que se tendrá que cambiar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El autor menciona también que el desempeño

determina la rendición del esfuerzo laboral, es decir, la capacidad de una persona para hacer, producir, acabar, elaborar y generar trabajo en un menor tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

(Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004), Pág. 564, da a conocer en su libro “Comportamiento Organizacional”, la importancia del afianzamiento de metas, empujando de esta forma el comportamiento y mejora del desempeño. Robbins sustenta que el desempeño laboral es mejor cuando se puntualizan metas difíciles, caso inverso ocurre cuando las metas son sencillas. Es decir el desempeño laboral tiene mejores resultados cuando las metas están esclarecidas y estas son difíciles de alcanzar más no imposibles.

### **Definición de Evaluación de puestos 2:**

(Chiavenato I. , 2007) Describe Pág. 243. Chiavenato menciona que toda evaluación es un proceso a fin de estimular o juzgar el valor, las cualidades y la excelencia de un empleado. La evaluación de los trabajadores dentro de una organización se efectúa realizando diversos procesos que se entienden por diferentes denominaciones, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados informe de avances, evaluación de la eficiencia en las funciones.

La evaluación del desempeño será útil a fin de desarrollar y aplicar políticas de recursos humanos acorde a las necesidades que se presentan en la organización.

### **Enfoque científico y teórico del desempeño laboral**

(Chiavenato I. , 2008), Pág. 245. Indica que las organizaciones brindan mayor énfasis al desempeño de sus trabajadores. En tiempos pasados, se evaluaba a través de esquemas rutinarios y burocráticos, actualmente los tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático fue desapareciendo, dando lugar a la innovación y a la necesidad de incrementar valor a la organización. Es sistemática la evaluación del desempeño, ya que es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de un trabajador, pero, sobre todo, la aportación que brinda al contribuir con los objetivos de la institución. Este proceso posee diversas denominaciones, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.

El autor menciona que es un proceso dinámico que envuelve al evaluado, al gerente y las relaciones latentes entre estos, actualmente es una manera de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Forma ideal para poder detectar errores de administración, supervisión, la integración de las

personas a la organización, el acoplamiento del trabajador al puesto, la ubicación de posibles discrepancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por ende, poder fijar los programas y los medios que lograrán mejorar el desempeño del trabajador.

### **Por qué se evalúa el desempeño**

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 243. Sustenta que el subordinado debe recibir la retroalimentación propicia y minimizar las discrepancias en lo referente a la participación en la organización.

(Chiavenato I. , 2008), Pág. 246 Indica que es fundamental que toda persona reciba realimentación sobre su desempeño, a fin de que conozca cómo está ejerciendo sus labores y de esta manera poder realizar las correcciones respectivas. La organización también debe conocer cómo desempeñan sus actividades y los potenciales que tienen los trabajadores.

Para ello, debe cumplir los siguientes **lineamientos básicos**:

1. La evaluación debe abarcar tanto el desempeño actual de las labores que se realizan, así como el logro de metas y objetivos.
2. La evaluación debe brindar mayor énfasis al trabajador que ocupa el puesto y no en la opinión que percibe en lo referente a las costumbres personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe centrar en un

estudio objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

3. Tanto el evaluado como el evaluador deben estar concientizados respecto a la evaluación a realizarse, teniendo presente que ésta provocará algún beneficio tanto para la organización como para el colaborador.
4. El fin de realizar la evaluación es que el colaborador incremente la productividad, y así poder producir con mayor eficacia y eficiencia.

### **Responsabilidad en la evaluación del desempeño**

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 244. Los responsables de la evaluación del desempeño son tanto el gerente, con asesoría del área de la dependencia del trabajador, el propio individuo, el mismo trabajador, con la autoevaluación, el equipo de trabajo, y así poder mejorar grupalmente, otro responsable es el área de recursos humanos, comisión de evaluación, realizada por un grupo de personas, que laboran en diversas unidades.

### **Importancia de la Retroalimentación**

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 247. Sostiene que la evaluación del desempeño no es un fin, sino un medio a fin de mejorar los resultados del colaborador, sin embargo para lograr ese objetivo primordial se debe alcanzar diversos objetivos intermedios como; Asignar un puesto adecuado para cada personal, brindar capacitaciones, promociones, incentivarlo salarialmente si se desempeñan eficientemente, lograr mejorar las relaciones entre superiores y

subordinados, brindar un buen estímulo para alcanzar el incremento en la productividad, retroalimentación, entre otros.

### **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.**

(Chiavenato I. , 2007), Pág. 249. El autor menciona que existen varios métodos para evaluar el desempeño, sin embargo indica que es complicado evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares. Los métodos tradicionales más empleados son:

**a. Escalas gráficas,** (Chiavenato I. , 2007), Pág. 253. Es uno de los métodos más empleados. Con este método se evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Así mismo su aplicación necesita contar con sumo cuidado a fin de equilibrar la subjetividad y los prejuicios del evaluado, los cuales pueden influir en los resultados.

Se emplea un formulario de doble asiento, donde las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Para cada trabajador, previa selección, es necesario definir las cualidades que se necesita evaluar. Cada Factor a través de breves descripciones tanto

simples como objetivas, debe ser definido. Mientras mejor esté definido, mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que plasme una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

**b. Método de elección forzosa,** (Chiavenato I. , 2007), Pág. 253. Este método fue creado durante la segunda Guerra Mundial, posteriormente fue aplicado en diversas empresas, consiste en evaluar al desempeño de las personas a través de frases que desarrollan el modo de desempeño individual. Cada bloque está conformado por dos, o más frases, donde el evaluador tiene la obligación de elegir solo una o dos frases que explican mejor el desempeño del trabajador, atribuyendo a su nombre “elección forzosa”. Es preciso mencionar que las frases poseen tanto significados positivos como negativos.

**c. Método de evaluación del desempeño a través de investigación de campo,** (Chiavenato I. , 2007), Pág. 257. Es un método de evaluación amplio, basado en entrevistas de un especialista a los distintos jefes de área, este método presenta diversas aplicaciones, permitiendo evaluar el desempeño y sus causas, planear conjuntamente con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y seguir el desempeño del trabajador de manera más dinámica y empleando la retroalimentación.

Este método brinda una relación beneficiosa, ya que el especialista aporta capacitación de gran nivel para la evaluación del personal, sin embargo al ser amplia demora la evaluación del desempeño y puede ser costosa, debido a la contratación del especialista.

- d. Método de incidentes críticos,** (Chiavenato I. , 2007), Pág. 259. Este método se centra en las características extremas del comportamiento del trabajador, las cuales pueden ser positivas como negativas. Consiste de una técnica donde el supervisor inmediato observa y registra las acciones extrañas (positivas y negativas) del desempeño de los colaboradores, para luego resaltar las acciones positivas a fin de que las sigan empleando, en cuanto a las negativas corregirlas o suprimirlas.
  
- e. Método de comparación de pares,** (Chiavenato I. , 2007), Pág. 260. Este método es poco eficiente, consiste en realizar comparaciones entre dos trabajadores, comparando la forma en que se desempeñan, para ello uno de los dos trabajadores es considerado que posee mejor desenvolvimiento laboral.

## **Nuevos enfoques para la evaluación del desempeño**

(Chiavenato I. , 2008), Pág. 258. Estos nuevos enfoques se originaron a causa de las limitaciones que presentaba los métodos tradicionales, es así que a través de la era de la información, la misma que trajo consigo cambios, dinamismos y competitividad. Las organizaciones se caracterizaron por la autodirección y la autoevaluación, logrando el incremento participativo del personal, promoviendo la planificación y la mejora continua.

Así mismo se resalta la disminución de los niveles jerárquicos, logrando el acercamiento entre los subordinados y sus jefes, motivando a nuevos métodos de evaluación del desempeño.

### **a. Evaluación participativa por objetivos (EPP)**

(Chiavenato I. , 2008), Pág. 259. Esta es una evaluación donde tanto el director como el trabajador participan de manera activa, con democracia y motivación. Esta evaluación consta de seis etapas:

1. Formulario de los objetivos acordados. Los objetivos se crean en conjunto, por medio de la negociación entre el trabajador y el director, es decir los objetivos son acordados, mas no impuestos, asimismo el superar los objetivos, debe ser sinónimo de brindar al trabajador beneficios, remuneraciones o distintivos convincentes a fin que el colaborador desee superar los objetivos acordados.

2. Compromiso personal para lograr los objetivos formulados, es importante que el evaluado esté concientizado de los objetivos que debe alcanzar, y se comprometa a lograrlos.
3. Aceptación a la asignación de los recursos y medios necesarios para lograr los objetivos, por parte del director, ya que se puede emplear recursos materiales, personal, inversiones en entrenamiento, es decir, todo lo relacionado al costo por alcanzar los objetivos anhelados.
4. El desempeño, comportamiento del trabajador para lograr los objetivos acordados, para ello escoge el camino con el que más a gusto se siente, con completa autonomía. Así también el director puede brindar orientación y consejos en lugar de imponer.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos, es decir comprobar el costo/ beneficio que involucra el proceso.
6. Realimentación intensa y evaluación constante, aspecto fundamental, donde el evaluado debe tener una visible noción y percepción de cómo se evalúa su esfuerzo.

**b. Evaluación de 360°**

(Chiavenato I. , 2008), Pág. 265. Este método consiste en una evaluación circular ya que todas las personas que interactúan con el evaluado, es decir el superior, los compañeros, los subordinados, los clientes internos

y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.

Es una forma más ventajosa de evaluar, ya que se obtiene diversa información procedente de varias fuentes. El trabajador puede encontrarse en una situación vulnerable si esta no se encuentra preparada o si posee la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación envolvente y amplia.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal por lo mismo que identifica el potencial del evaluado como sus áreas fundamentales

Consiste en utilizar formularios vía internet, cada evaluador, incluyendo el trabajador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado, posteriormente luego de obtener los resultados, el gerente conjuntamente con dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio empleado, proporcionando una diversas percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso.

## **Tendencias en la evaluación del desempeño**

El autor (Cruz Lezama, 2007). Pág. 03. Menciona diversas tendencias para lograr evaluar el desempeño laboral, que a continuación se mencionan:

1. Los indicadores deben ser generales, y considerar a la empresa como un conjunto integrado y homogéneo que da prioridad a los aspectos importantes. En base a la planificación estratégica es que se definen el qué, el cómo y el cuándo medir los indicadores, los mismos que deben apegarse a los procesos de la institución y centrarse tanto como al cliente interno como externo.
  
2. Los indicadores deben ser elegidos en conjunto, a fin de evitar distorsiones de los criterios de la evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores:
  - a. **Los indicadores financieros**, estos son los elementos como la utilidad, la caja de flujo, el rendimiento respecto a la inversión, la relación entre costo y beneficio, entre otros.
  
  - b. **Los indicadores ligados al cliente**, como su satisfacción, tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio calidad, la fracción de mercado la cual se abarca, entre otros.

c. **Los indicadores internos**, a fin de medir el tiempo empleado para los procedimientos de las diversas actividades a realizarse, los índices de seguridad, las estadísticas de la duplicidad de trabajo, el ciclo del proceso y demás.

d. **Los indicadores de innovación**, este indicador evalúa el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos, proyectos de mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

3. Asimismo el autor menciona que la evaluación del desempeño debe ser basada en índices objetivos, que puedan sostener las actividades a realizarse, como indicadores de:

a. Desempeño global (de toda la empresa).

b. Desempeño del departamento.

c. Desempeño grupal (del equipo).

d. Desempeño individual (de la persona).

4. **La evaluación del desempeño** debe tomar en cuenta los contextos generales, es por ello que el ambiente externo también debe ser considerado la razón de la evolución de los índices interno, tal como los índices **de orden económico** (evolución de la coyuntura económica

de la región, el país y el mundo). Así como realizar comparaciones (benchmarking) de los aspectos relevantes de otras instituciones o empresas similares, a fin de realizar el Kaisen.

5. La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos, consiste en un medio de integración de todos los procesos para la contratación del personal.

6. La evaluación del desempeño debe de ser un proceso sin estructuración y flexible, donde los directores, a través del contacto cotidiano y directo con los trabajadores logran entenderse. Se puede entender como si fuera una negociación, por lo mismo que las dos partes intercambian ideas e información y el resultado es una responsabilidad grupal: brindar las condiciones para el crecimiento profesional así como alcanzar las metas propuestas.

7. La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas. La evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **a. Claridad y coherencia en la dirección**

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe conocer cómo es el comportamiento de los trabajadores, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización. (Ayala Loeza, 2008)

#### **b. Clima organizacional**

Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual será estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores. (Chiavenato I. , 2007)

#### **c. Desempeño laboral**

Rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al efectuar las funciones y tareas primordiales que exige su cargo. (EcuRed, 2016)

#### **d. Disponibilidad de recursos**

Los recursos de las organizaciones son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos, pueden clasificarse en: recursos humanos, materiales, financieros e intangibles. (ZonaEconomica, 2009)

**e. Eficacia laboral**

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos propuestos, es decir con la realización de actividades que logran alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Thompson, 2008)

**f. Eficiencia laboral**

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato I. , 2007). Pág. 28.

**g. Estilo de dirección**

Para muchos especialistas se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el "arte de dirigir. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección. El estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como éste se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo. Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa. (Ayala, 2016)

#### **h. Estabilidad**

La Estabilidad Laboral es el derecho del trabajador a la permanencia en su puesto de trabajo, persigue un fin propio del individuo, su permanencia en el empleo, este derecho surge como una limitación al poder discrecional del empleador de despedir al trabajador. (Mussa, 2009), Pág. 03.

#### **i. Motivación**

La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales, tales como la promoción en los cargos, las remuneraciones, los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, etc. que influyen decididamente en el clima organizacional. (Mayor Ravines, 2009), Pág. 02.

#### **j. Relaciones interpersonales**

A través de las relaciones interpersonales, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que benefician su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede ocasionar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. (Prócel Ruiz, 2012). Pág. 03.

## **k. Remuneraciones**

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias ya que dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia. (F. Stoner, Edward, & Gilbert, 2006), Pág. 140.

De acuerdo al concepto de Sistema de recompensas laborales, se puede decir, que si es que este está estratégicamente bien elaborado, logrará mantener siempre motivado al trabajador al logro de objetivos de la organización.

## **l. Retribución**

Término que permite nombrar al pago, estímulo, dispendio, reembolso o gratificación que una persona recibe por una determinada tarde o acción. (Pérez Porto & Gardey, 2010). Pág. 7.

En el ámbito del empleo y de la economía, la idea de retribución se asocia al dinero que recibe una persona por su trabajo.

**m. Sentido de pertenencia**

Es la satisfacción de un trabajador al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares. (Pérez Porto & Gardey, 2010)

El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolle una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres.

**n. Valores colectivos**

Son valores que promueven el desarrollo armónico de la sociedad, por ejemplo: el respeto. El objetivo es que el trabajador se realice de forma individual y que busque el bien común y no únicamente de uno mismo. (Aranda, Batista, & Ramos Castro, 2003)

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Según su profundidad la investigación es de tipo correlacional. (Carrasco Díaz, 2009), Pág. 47. El autor afirma que las investigaciones correlacionales son aquellas que buscan medir el nivel de asociación y la forma cómo interactúan dos o más variables entre sí.

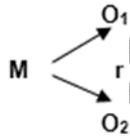
Según su alcance temporal, la investigación es de tipo transversal. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), Pág. 121, establecen que una investigación transversal es cuando en el estudio a realizarse, se recolectan datos en un único momento y tiempo definido.

#### **3.2. Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, ubicado dentro del estudio transversal, ya que la información recolectada de la red asistencial EsSalud, mediante la fuente primaria y no se manipuló las variables a emplear.

Según, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), Pág. 121, afirman que los diseños transaccionales correlacionales, representan relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento terminante, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto. El esquema del diseño No Experimental, transaccional correlacional se presenta a continuación:

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M = Variable

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación de variables

### 3.3. Población

La población de la presente investigación, estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la Red asistencial de EsSalud, de la provincia Mariscal Nieto – 2017, según la base de data de la Unidad de Recursos Humanos, está compuesta por 90 trabajadores administrativos (Anexo 6), según se muestra en la siguiente tabla;

**Tabla 6.**

**Distribución de la población administrativa de la Red Asistencial EsSalud –  
Provincia Mariscal Nieto – Moquegua - 2017.**

<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
Mujeres	51%	46
Hombres	49%	44
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>

**Fuente:** URH

Elaborado por: La ejecutora

### **3.3.1. Muestra**

La muestra de la investigación estuvo conformada por 59 trabajadores administrativos de la red asistencial, con asignación proporcional, se consideró un nivel de significancia del 5% y un error de muestreo del 7%.

Los cálculos se muestran a continuación:

$n$  = Tamaño de la muestra de trabajadores

$Z$ = Nivel de confianza (95%). Valor a la distribución normal = 1.96

$P$ = Es la proporción de éxito. Valor 0.324

$Q$  = Probabilidad de fracaso. Valor  $(1-p)= 0.676$

$E$ = Error de precisión = 7%

$N$ = Tamaño de la población = 90

Formula del cálculo para la muestra

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{NE^2 + Z^2 PQ}$$

$$n = \left( \frac{(1.96)^2 (90)(0.324)(1 - 0.324)}{(90)(0.07)^2 + (1.96)^2 (0.324)(1 - 0.324)} \right) = 59$$

**Tabla 7**

**Tamaño de muestra del personal administrativo de la Res Asistencial de EsSalud**

Personal	Población		Muestra	
	%	Cantidad	%	Cantidad
Mujeres	51	46	51	30
Hombres	49	44	49	29
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>59</b>

Fuente: Cálculos realizados

Elaborado por: La ejecutora

### 3.3.2. Muestreo

La estrategia elegida para el cálculo del tamaño de muestra, se utilizó el muestreo no probabilístico, a través de “Conveniencia”, ya que el segmento elegido es el personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud de la Provincia Mariscal Nieto, periodo 2017, el mismo que se conoce quiénes lo conforman, así mismo cumplen una misma característica singular, se encargan de acciones administrativas.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección y tratamiento de la información son las siguientes:

#### **3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- a. Técnica: 02 Encuestas
- b. Instrumento
  - b.1. Cuestionario de Clima Organizacional del personal de la Sede Administrativa de EsSalud.
  - b.2. Cuestionario de Desempeño laboral del personal de la Sede Administrativa de EsSalud

#### **3.4.2. Descripción de instrumentos**

##### **a. Clima Organizacional**

Se analizó el Clima organizacional mediante la dirección de escala de Clima Organizacional (EDCO), estudio que se originó en la ciudad de Santa Fe – Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en el año 2006, por Acero Yusset, Echeverri Lina, Lizarado Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana.

Este instrumento se está volviendo uno de los más manipulados, el mismo cuenta con 40 preguntas. Para la tabulación de resultados se realiza acorde a la puntuación obtenida, como mínimo 40 y como máximo 200, según el

parámetro en que las respuestas se encuentran, mediante información directa del personal administrativo, se podrá identificar si el clima organizacional en la Red Asistencial EsSalud es alto, medio o bajo.

El cuestionario posee 40 ítems, agrupados en ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Con una valoración por ítem: de 1 a 5 en una escala ordinal desde siempre a nunca. Los puntajes directos por dimensión se convirtieron en índice de logro por niveles: baja, media y alta.

La plantilla de calificación de EDCO, está acorde a los ítems tanto positivos como negativos:

**1. Ítems Positivos:** 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32,

36, 38 y 40

Siempre = 5

Casi Siempre = 4

Algunas veces = 3

Muy pocas veces = 2

Nunca = 1

2. **Ítem Negativos:** 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 24, 26, 28, 29, 33, 35, y 39.

Siempre = 1

Casi Siempre = 2

Algunas veces = 3

Muy pocas veces = 4

Nunca = 5

Para el análisis de la variable de clima organizacional se utilizó el siguiente baremo con sus respectivos descriptores:

**Tabla 8**

**Descriptores para la variable clima organizacional**

<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Descriptores</b>
Alto	147 - 200	El personal administrativo muestra un nivel alto de clima organizacional en la Red Asistencial EsSalud.
Medio	93 - 146	El personal administrativo muestra un nivel medio de clima organizacional en la Red Asistencial EsSalud.
Bajo	40 - 92	El personal administrativo muestra un nivel bajo de clima organizacional en la Red Asistencial EsSalud.

**Fuente:** Elaboración propia

## b. Desempeño laboral

Se analizó el desempeño laboral con un cuestionario de 24 ítems, agrupados en cuatro dimensiones: eficacia laboral, eficiencia laboral, calidad laboral y recompensas. Con una valoración por ítem: del 1 al 5 en una escala ordinaria, desde siempre hasta nunca. Los puntajes directos por dimensión se convirtieron en índice de logro por niveles: baja, media y alta.

Para el análisis de la variable desempeño laboral se utilizó el siguiente baremo con sus respectivos descriptores.

**Tabla 9**

**Descriptores para la variable desempeño laboral**

<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Descriptores</b>
Alto	89 – 120	El personal administrativo muestra un nivel alto de desempeño laboral en la Red Asistencial EsSalud.
Medio	57 – 88	El personal administrativo muestra un nivel medio de desempeño laboral en la Red Asistencial EsSalud.
Bajo	24 – 56	El personal administrativo muestra un nivel bajo de desempeño laboral en la Red Asistencial EsSalud.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4.3. Validación y confiabilidad de los instrumentos

#### 3.4.3.1. Validación de instrumentos

Los instrumentos que se emplearon en la presente investigación fueron validados por tres expertos, mediante el juicio de expertos, las mismas que se muestran en el Anexo 4.

#### 3.4.3.2. Fiabilidad de instrumentos

La fiabilidad de los instrumentos utilizados, fueron determinados mediante el índice de confiabilidad Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), la fórmula del estadístico es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_r^2}{S_i^2} \right]$$

Dónde:

K : número de reactivos en la escala (número de ítems)

$S_r^2$  : Varianza muestral de cada reactivo

$S_i^2$  : Varianza del instrumento

#### **a. Instrumento: Cuestionario de clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud, provincia Mariscal Nieto, 2017**

Los resultados del análisis de fiabilidad de la tabla 10, muestra que el índice de confiabilidad es alto ( $\alpha=0.908$ ), esto quiere decir que los resultados del instrumento: Cuestionario de clima organizacional del personal administrativo de la red asistencial de

EsSalud, provincia Mariscal Nieto, 2017, utilizado en la investigación es confiable

**Tabla 10**

**Estadístico de fiabilidad, alfa de Cronbach de la variable clima organizacional**

Alfa de Cronbach ,908	N de elementos 8
--------------------------	---------------------

**Fuente:** Resultados del SPSS VS. 24

**b. Instrumento: Cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud, provincia Mariscal Nieto, 2017**

Los resultados del análisis de fiabilidad de la tabla 11, muestra que el índice de confiabilidad es alto ( $\alpha=0.816$ ), esto quiere decir que los resultados del instrumento: Cuestionario de desempeño laboral del personal administrativo de la red asistencial de EsSalud, provincia Mariscal Nieto, 2017, utilizado en la investigación es confiable

**Tabla 11**

**Estadístico de fiabilidad, alfa de Cronbach de la variable clima organizacional**

Alfa de Cronbach ,816	N de elementos 4
--------------------------	---------------------

**Fuente:** Resultados del SPSS VS. 24

### 3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Después de la recolección de datos, se procesó la información y se elaboró un consolidado que reflejó los resultados de las variables que fueron procesadas. En la presente investigación se utilizó los siguientes estadísticos:

- Para organizar y clasificar los datos de la investigación, se utilizaron las tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos.
- Para determinar la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, mediante el software SPSS versión 24.
- Para la contratación de las hipótesis estadísticas se utilizaron los siguientes estadísticos:
  - a. Para probar las hipótesis de la investigación, se empleó el estadístico: Chi Cuadrada de Pearson, debido a que se demostró que nuestros datos tienden a la distribución normal.
  - b. Fórmula

$$x_c^2 = \sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

O<sub>ij</sub>= Frecuencia observada

E<sub>ij</sub>= Frecuencia esperada

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

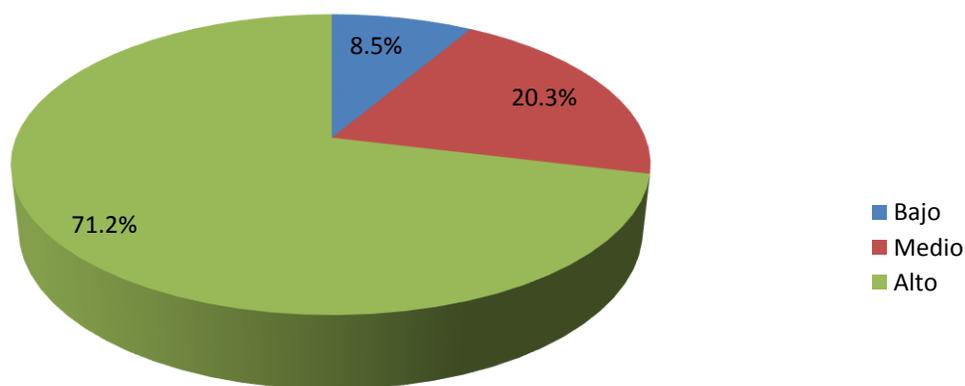
### 4.1. Presentación de resultados

**Tabla 12:**  
**Dimensión 01: Relaciones interpersonales de la variable clima organizacional**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (147 – 200)	5	8,5	8,5
Medio (93 – 146)	12	20,3	28,8
Alto (147 – 200)	42	71,2	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 4 :** dimensión de relaciones interpersonales de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 11

### **Análisis e interpretación**

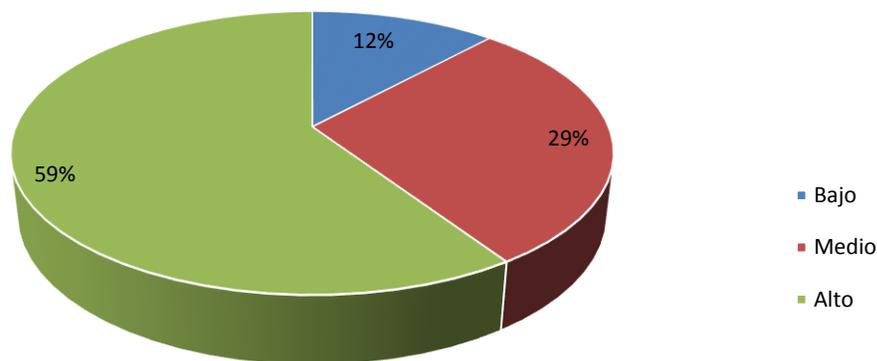
En el estudio sobre Clima Organizacional en la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia Mariscal Nieto 2017, se refleja en la tabla N° 12 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a las Relaciones Interpersonales, representando un 71.2%, de todo el personal entrevistado.

**Tabla 13:**  
**Dimensión 02: Estilo de dirección de la variable clima organizacional**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo (147 – 200)	7	11,9	11,9
Medio (93 – 146)	17	28,8	40,7
Alto (147 – 200)	35	59,3	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 5:** dimensión de estilo de dirección de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 12

### **Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, en la tabla N° 13 refleja que el personal

administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente al Estilo de dirección, representando un 59% de todo el personal entrevistado.

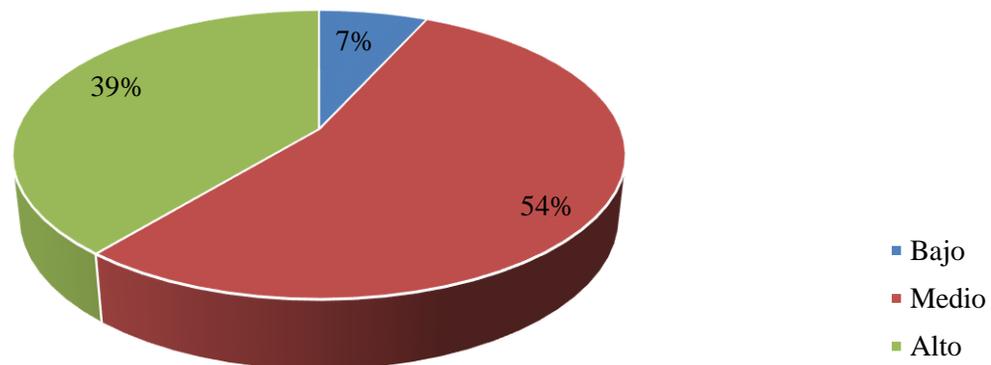
**Tabla 14:**

**Dimensión 03: Sentido de pertenencia de la variable clima organizacional**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (147 – 200)	4	6,8	6,8
Medio (93 – 146)	32	54,2	61,0
Alto (147 – 200)	23	39,0	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 6:** dimensión de sentido de pertenencia de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 13

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 14 que el personal administrativo cuenta con un nivel medio en lo referente al sentido de pertenencia, representando un 54% de todo el personal entrevistado.

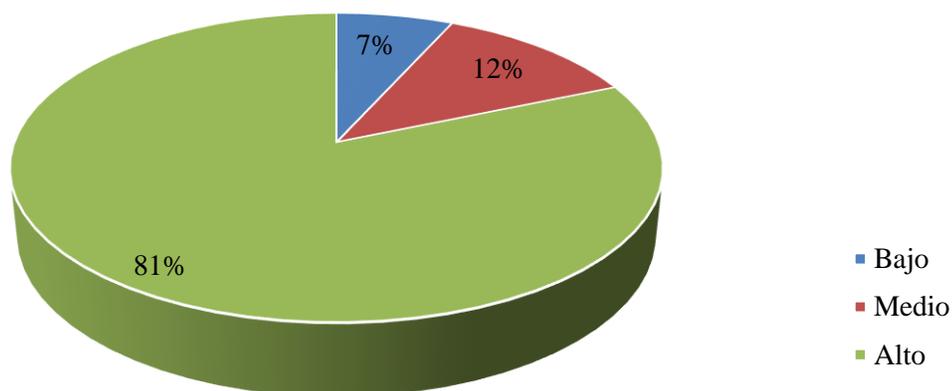
**Tabla 15 :**

**Dimensión 04: Retribución de la variable clima organizacional**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (147 – 200)	4	6,8	6,8
Medio (93 – 146)	7	11,9	18,6
Alto (147 – 200)	48	81,4	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 7:** dimensión de estilo de retribución de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 14

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, se refleja en la tabla N° 15 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a retribución, representando un 81% de todo el personal entrevistado.

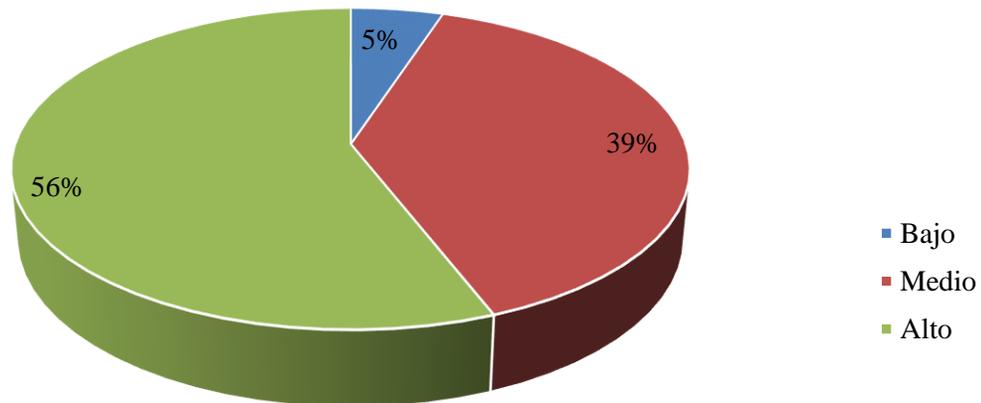
**Tabla 16:**

**Dimensión 05: Disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo (147 – 200)	3	5,1	5,1
Medio (93 – 146)	23	39,0	44,1
Alto (147 – 200)	33	55,9	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 8:** dimensión de disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 15

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD, Provincia Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 16 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a disponibilidad de recursos, representando un 56% de todo el personal entrevistado.

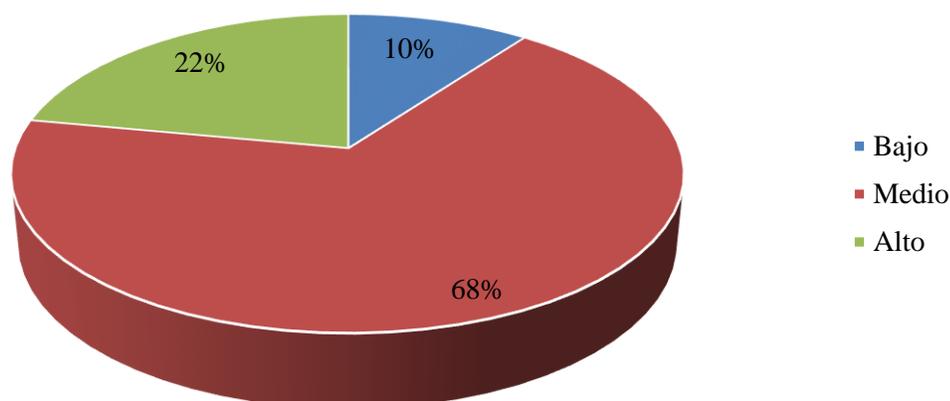
**Tabla 17:**

**Dimensión 06: Estabilidad de la variable clima organizacional**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo (147 – 200)	6	10,2	10,2
Medio (93 – 146)	40	67,8	78,0
Alto (147 – 200)	13	22,0	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 9:** dimensión de estabilidad de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 16

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 17 que el personal administrativo cuenta con un nivel medio en lo referente a la estabilidad, representando un 68% de todo el personal entrevistado.

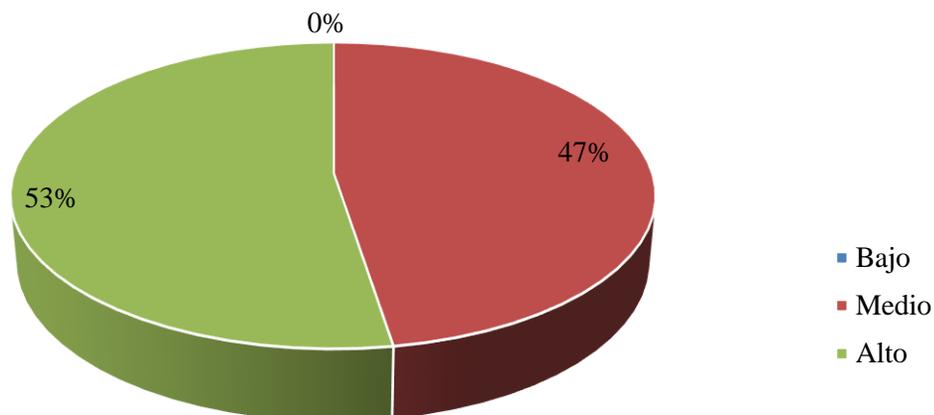
**Tabla 18:**

**Dimensión 07: Claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio (93-146)	28	47,5	47,5
Alto (147-200)	31	52,5	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 10:** dimensión de claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 17

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD, Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 18 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a la claridad y coherencia en la dirección, representando un 53% de todo el personal entrevistado.

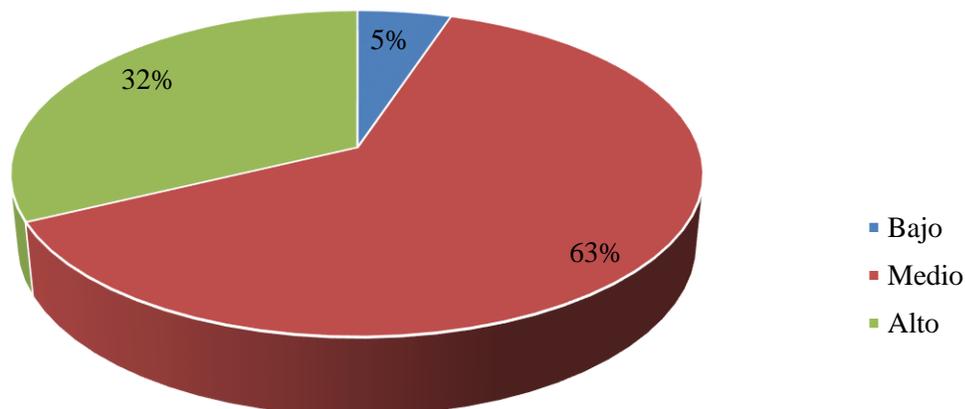
**Tabla 19:**

**Dimensión 08: Valores colectivos de la variable clima organizacional**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo (147 – 200)	3	5,1	5,1
Medio (93 – 146)	37	62,7	67,8
Alto (147 – 200)	19	32,2	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 11:** dimensión de valores colectivos en la dirección de la variable clima organizacional

**Fuente:** Tabla 18

**Análisis e interpretación**

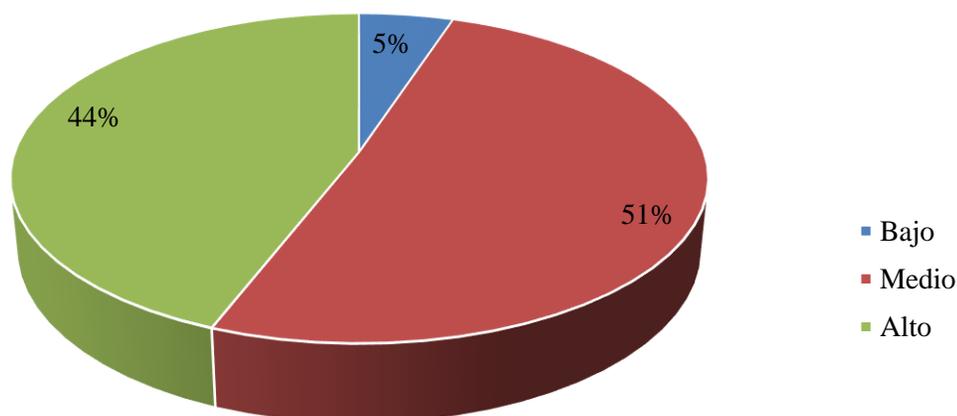
En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD, Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 19 que el personal administrativo cuenta con un nivel medio en lo referente a valores colectivos, representando un 63% de todo el personal entrevistado.

**Tabla 20:**  
**Variable 1: Clima organizacional**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (147 – 200)	3	5,1	5,1
Medio (93 – 146)	30	50,8	55,9
Alto (147 – 200)	26	44,1	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 12:** variable de clima organizacional

**Fuente:** Tabla 19

### **Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional y desempeño laboral de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 20 que el clima organizacional del personal administrativo de la institución posee un nivel medio, representando un 51% de todo el personal entrevistado.

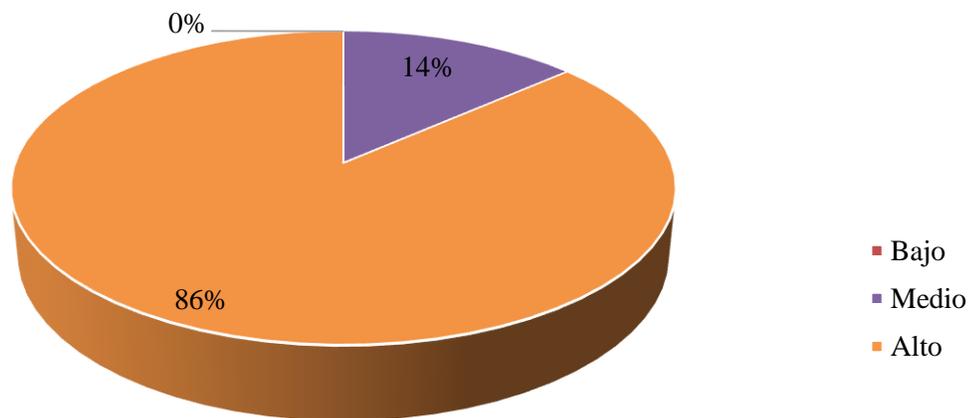
**Tabla 21:**

**Dimensión 01: Eficacia laboral de la variable desempeño laboral**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Medio (57-88)	8	13,6	13,6
Alto (89-120)	51	86,4	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 13:** dimensión de eficacia laboral de la variable desempeño laboral

**Fuente:** Tabla 20

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Desempeño Laboral de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 21 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a eficacia laboral, representando un 86% de todo el personal entrevistado.

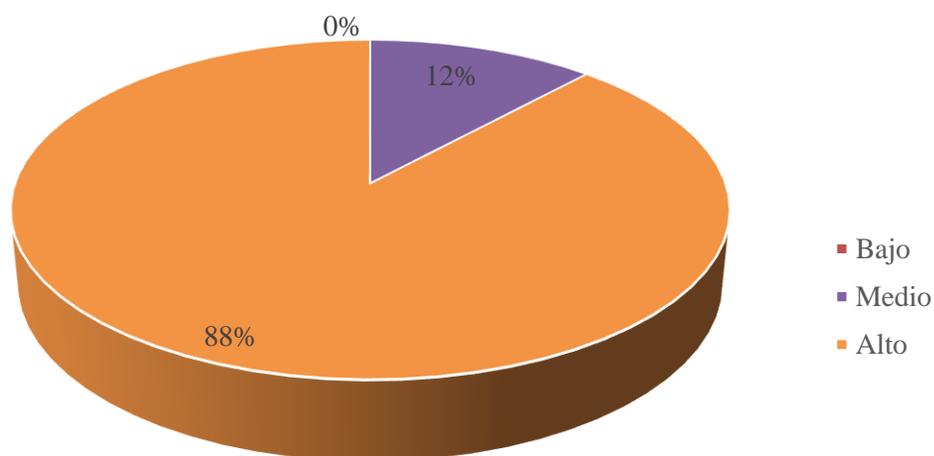
**Tabla 22:**

**Dimensión 02: Eficiencia laboral de la variable desempeño laboral**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Medio (57-88)	7	11,9	11,9
Alto (89-120)	52	88,1	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 14:** dimensión de eficiencia laboral de la variable desempeño laboral

**Fuente:** Tabla 21

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Desempeño Laboral de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 22 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a eficiencia laboral, representando un 88% de todo el personal entrevistado.

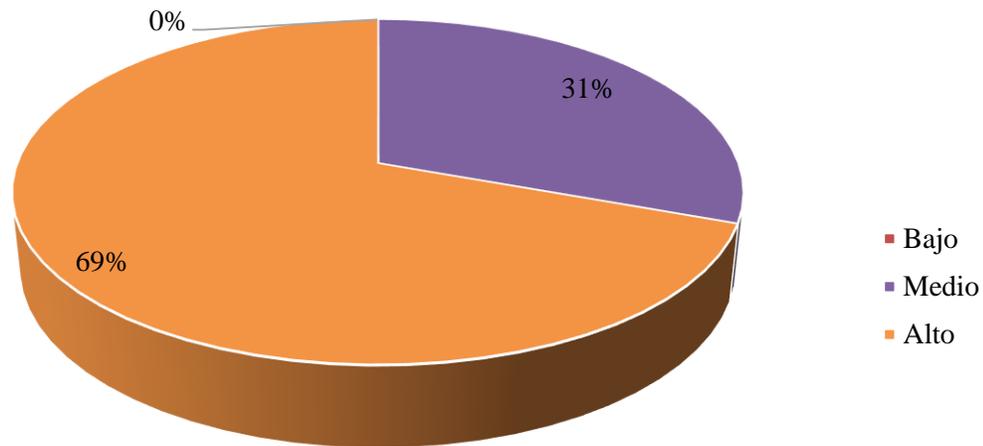
**Tabla 23:**

**Dimensión 03: Calidad laboral de la variable desempeño laboral**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio (57-88)	18	30,5	30,5
Alto (89-120)	41	69,5	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 15:** dimensión de calidad laboral de la variable desempeño laboral

**Fuente:** Tabla 23

**Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Desempeño Laboral de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 23 que el personal administrativo cuenta con un nivel alto en lo referente a calidad laboral, representando un 69% de todo el personal entrevistado.

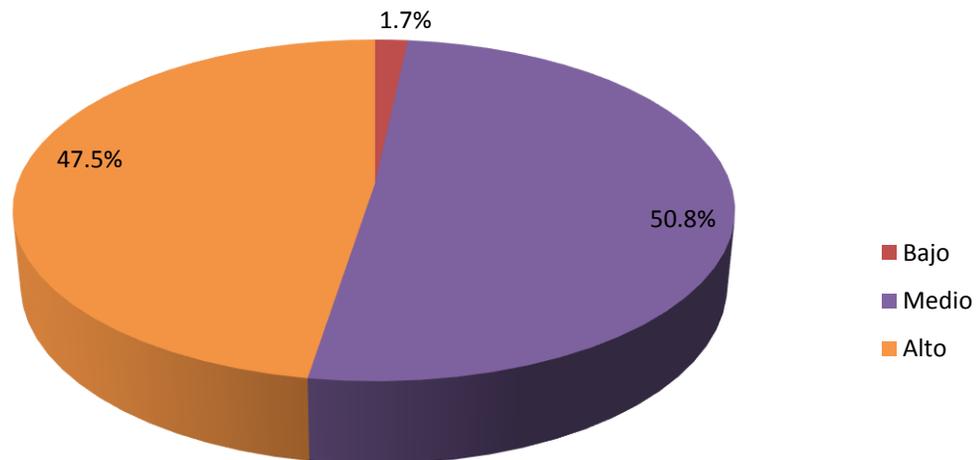
**Tabla 24:**

**Dimensión 04: Recompensas de la variable desempeño laboral**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (24-56)	1	1,7	1,7
Medio (57-88)	30	50,8	52,5
Alto (89-120)	28	47,5	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 16:** dimensión de recompensas de la variable desempeño laboral

**Fuente:** Tabla 23

**Análisis e interpretación**

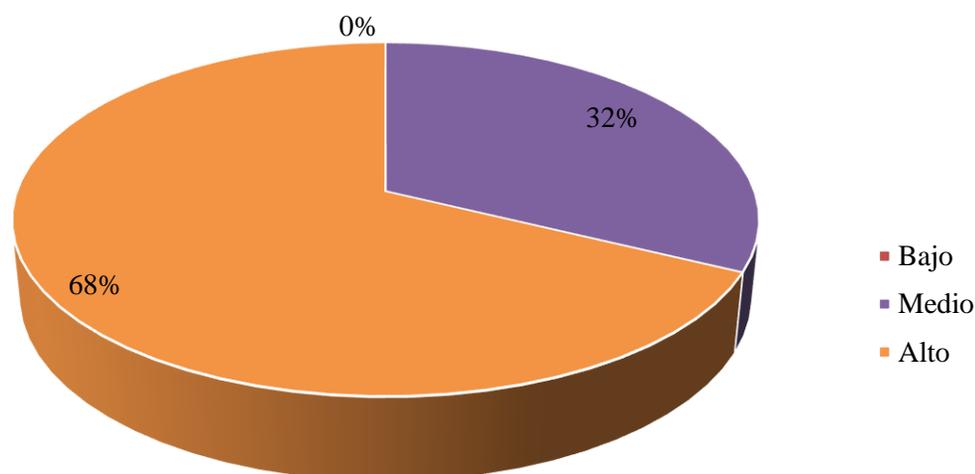
En el estudio sobre Clima Organizacional de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, se refleja en la tabla N° 24 que el personal administrativo cuenta con un nivel medio en lo referente a recompensas, representando un 50.8% de todo el personal entrevistado.

**Tabla 25:**  
**Variable 2: Desempeño laboral**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio (57-88)	19	32,2	32,2
Alto (89-120)	40	67,8	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Data de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, Mariscal Nieto, procesada a través del programa SPSS VS 24

**Elaborado por:** La autora



**Figura 17:** variable desempeño laboral

**Fuente:** Tabla 24

### **Análisis e interpretación**

En el estudio sobre Clima Organizacional y desempeño laboral de la Red Asistencial de ESSALUD de la Provincia de Mariscal Nieto 2017, refleja en la tabla N° 25 que el desempeño laboral del personal administrativo de la institución posee un nivel significativamente alto, representando un 68% de todo el personal entrevistado.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### a. Hipótesis general

**Ho:** No existe asociación directa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la red asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua – 2017

**Ha:** Existe asociación directa entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la red asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua – 2017

**Tabla 26:**

**Contrastación de la hipótesis general con el estadístico de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,103 <sup>a</sup>	2	,001
Razón de verosimilitud	14,500	2	,001
Asociación lineal por lineal	12,330	1	,000
N de casos válidos	59		

**Fuente:** Resultados del SPSS VS 24

### Análisis e interpretación

Dado que el P (valúe) es igual a  $0,001 < 0,05$  que representa el nivel de significancia. Se concluye que existe asociación directa entre ambas variables de estudio.

Para la presente investigación se recopiló como información, a través de un instrumento que constaba de dos cuestionarios, uno para la variable clima organizacional y otro para la variable desempeño laboral, categorizados bajo la escala de Likert.

Posteriormente se procesó la información a través del software SPSS VS 24, construyendo en base de baremos, se obtuvo una data final categorizada a través de intervalos los cuales fueron procesados y se logró probar tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas.

Aplicando la prueba de la Chi cuadrada de Pearson, se llegó a la conclusión que existe una asociación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Red Asistencial Moquegua de EsSalud 2017.

## b. Hipótesis específicas

**Ho:** El clima organizacional y la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud no se asocian directamente.

**Ha:** El clima organizacional y la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**Tabla 27:**  
**Contrastación de la hipótesis específica de eficacia con el estadístico de Chi-cuadrado**

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	20,432 <sup>a</sup>	2	,000037
Razón de verosimilitud	13,540	2	,001
Asociación lineal por lineal	4,072	1	,044
N de casos válidos	59		

**Fuente:** Resultados del SPSS VS 24

### **Análisis e interpretación**

Como  $p\text{-valor} = 0.00037$  (Sig. Bilateral)  $< \alpha 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que los resultados proporcionan evidencia significativa suficiente para afirmar que existe asociación directa entre el clima Organizacional y la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud.

**Ho:** El clima organizacional y la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud no se asocian directamente.

**Ha:** El clima organizacional y la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**Tabla 28:**

**Contrastación de la hipótesis específica de eficiencia laboral con el estadístico de Chi-cuadrado**

---

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	1,498 <sup>a</sup>	2	,473
Razón de verosimilitud	1,842	2	,398
Asociación lineal por lineal	,249	1	,618
N de casos válidos	59		

---

**Fuente:** Resultados del SPSS VS 24

**Análisis e interpretación**

Como p-valor = 0.473 (Sig. Bilateral) > a 0,05, entonces se acepta la hipótesis nula, concluyendo que no existe asociación directa entre el clima organizacional y la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud.

**Ho:** El clima organizacional y la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud no se asocian directamente.

**Ha:** El clima organizacional y la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**Tabla 29:**

**Contrastación de la hipótesis específica de calidad laboral con el estadístico de Chi-cuadrado**

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	15,545 <sup>a</sup>	2	,000421
Razón de verosimilitud	17,427	2	,000164
Asociación lineal por lineal	14,876	1	,000115
N de casos válidos	59		

**Fuente:** Resultados del SPSS VS 24

### **Análisis e interpretación**

Como  $p\text{-valor} = 0.000421$  (Sig. Bilateral)  $< \alpha 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que los resultados proporcionan evidencia significativa suficiente para afirmar que existe asociación directa entre el clima Organizacional y la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud.

**Ho:** El clima organizacional y las recompensas de la Red Asistencial EsSalud no se asocian directamente.

**Ha:** El clima organizacional y las recompensas de la Red Asistencial EsSalud se asocian directamente.

**Tabla 30:**  
**Contrastación de la hipótesis específica de recompensas con el estadístico de Chi-cuadrado**

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	21,669 <sup>a</sup>	4	,000233
Razón de verosimilitud	24,194	4	,000073
Asociación lineal por lineal	19,084	1	,000013
N de casos válidos	59		

**Fuente:** Resultados del SPSS VS 24.

### **Análisis e interpretación**

Como  $p\text{-valor} = 0.000233$  (Sig. Bilateral)  $< \alpha 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que los resultados proporcionan evidencia significativa suficiente para afirmar que existe asociación directa entre el clima Organizacional y las recompensas de la Red Asistencial EsSalud.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1. Discusión**

Previamente de dar inicio a la discusión de resultados, se resalta, que la fiabilidad y validez de los instrumentos empleados fueron óptimos. Por ende, los resultados obtenidos en la investigación garantizan validez.

Es preciso mencionar que primero se investigó sobre temas similares, resaltando una investigación previa con la con la prueba de la escala de clima organizacional EDCO, la misma que fue aplicada en diversas instituciones similares como es la Red Asistencial EsSalud, Moquegua, posteriormente se definió las dimensiones de cada variable, luego se realizó dos cuestionarios, uno para cada variable, los mismos que fueron validados por tres expertos. Es preciso mencionar que las dimensiones fueron establecidas acorde a los antecedentes teóricos y a otras investigaciones previas.

Los resultado obtenidos se encuentran en función a los objetivos establecidos, donde el principal fue el “Determinar la asociación existente entre el clima

organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial EsSalud, Provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017". Y los específicos fue el identificar la asociación del clima organizacional con la eficacia laboral, de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017, Medir la asociación del clima organizacional con la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017. Conocer la asociación del clima organizacional con la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017 y finalmente Conocer la asociación del clima organizacional con la recompensas la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017.

Luego de analizar las variables de la investigación: clima organizacional y desempeño laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto – 2017, se evaluó la existencia de evidencias estadísticas significativas a través del estadístico de Chi Cuadra en el Software SPSS VS 24, donde se demostró y afirmó que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto puesto que el P (value) es igual a 0,001 y este es menor a 0,05. En cuanto a la contrastación de hipótesis específicas, se demostró que el Clima Organizacional se relaciona en forma directa con cada dimensión de la variable dependiente, desempeño laboral, esto queafirma la asociación directa entre las variables.

De igual manera (Sotomayor Quenta, 2013), con su tesis, “Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012” concluye que existe relación directa entre sus variables y que la institución se encuentra en un clima regular.

De la misma forma (Becerra Cervantes , 2017), con el tema de “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016”, emplea la prueba de escala EDCO a su muestra, de 49 trabajadores concluyendo que también existe relación directa, es decir que a medida que aumenta el clima organizacional aumenta también el desempeño laboral. Se resalta que esta muestra fue del tamaño similar a la que se estudió en nuestra investigación.

Los autores (Palomino Bossio & Peña Leguía, 2016) con el tema de “El clima organizacional y su asociación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast Ltda” – Colombia. Concluyen que efectivamente existe relación directa entre ambas variables, asimismo indican que en la empresa donde efectúan la investigación existe un buen clima organizacional por lo mismo que el desempeño es óptimo.

En cuanto al tema de investigación de la autora (Castro Serrano, 2012), “Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del comando aéreo de combate No. 1”, investigación realizada en

Bogotá – Colombia, estudio que se llevó a cabo por periodos, Castro mostró que en el primer periodo el clima y el desempeño eran óptimos y en el segundo periodo ambas variables mostraban un nivel bajo, concluyendo que existe relación directa entre las variables, asimismo que se encuentra en un nivel medio. Ante lo antes mencionado y en comparación con nuestra investigación, se indica que al igual que el estudio de la autora existe una relación directa entre las variables, también se menciona que en la Red Asistencial de EsSalud de la Provincia Mariscal Nieto, se mostró que el nivel del clima organizacional como del desempeño laboral en el periodo que se encuestó a la muestra seleccionada, mostró que se encontraba en un nivel aceptado acercándose al alto, esto pudo ser debido a que en el periodo en que se encuestó eran mediados de mes, por lo mismo que no existe presión laboral para la entrega de los resultados que usualmente cada área administrativa presenta los fines de mes.

Ante lo antes expuesto se distingue que no todos los antecedentes tienen la misma frecuencia en cada nivel por lo mismo que es aquí donde se resalta la importancia de las teorías de algunos autores tal como es Chiavenato, donde menciona la importancia de darle énfasis al trabajador y este debe ser visto como aquel que colabora con el logro de los objetivos de cada institución. Likert describe el sistema participativo grupal, donde indica que los eslabones se acortan y existe mejor y mayor interacción entre el subordinado y su jefe. Chiavenato también menciona la importancia de la evaluación moderna, tal como es la 360.

## 5.2. Conclusiones

En relación a los resultados expuestos y discutidos se presentan las siguientes conclusiones:

Existe asociación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial EsSalud, Provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017, ya que el P (valúe) es igual a 0,001 y este es menor a 0,05. Ante lo expuesto se puede decir que a medida que en la institución EsSalud, se incrementa el clima organizacional, se logrará que los colaboradores rindan mejor, logrando así mejorar su desempeño laboral.

Existe asociación directa entre el clima organizacional y la eficacia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto, 2017, ya que p-valor = 0.00037 (Sig. Bilateral) y este es  $<$  a 0,05.

No existe asociación directa entre el clima organizacional y la eficiencia laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto, 2017, ya que p-valor = 0.473 (Sig. Bilateral) y este es  $>$  a 0,05.

Existe asociación directa entre el clima organizacional y la calidad laboral de la Red Asistencial EsSalud en la provincia Mariscal Nieto, 2017, ya que p-valor = 0.000421 (Sig. Bilateral) y este es  $<$  a 0,05.

Existe asociación directa entre el clima organizacional y las recompensas de la Red Asistencial ESSALUD en la provincia Mariscal Nieto, 2017, ya que p-valor = 0.000233 (Sig. Bilateral) y este es  $< 0,05$ .

### **5.3. Recomendaciones**

Se recomienda al director de la Red Asistencia EsSalud, Moquegua, brinde mayor énfasis al talento humano, ya que este es la base de la institución para lograr mantener satisfecho al cliente, para ello es fundamental que exista buen clima organizacional y por ende buen desempeño laboral. Según los estudios recopilados, mostraron que si el colaborador no se siente bien emocionalmente o físicamente, esto influirá en su desempeño laboral, por consiguiente tendrá un mal rendimiento de sus funciones, lo contrario si el colaborador se siente bien y motivado a desarrollar sus funciones.

Se recomienda que se evalúe constantemente el desempeño de cada trabajador, por ende establezcan métodos modernos de evaluación, tal como el método 360°, donde la evaluación se realiza en función de todas los involucrados de recibir y brindar el servicio, tal como el cliente interno como externo, así como los jefes directos de cada unidad.

Se recomienda que la Red Asistencial Essalud, aplique políticas de incentivos monetarios, o demás distintivos acorde a los objetivos que se logran, así como a las funciones y responsabilidades que desempeña cada personal administrativo. A su vez una forma de motivar el trabajar en grupo, es que estos incentivos no sean solo en forma individual, sino también en función a las metas que llegan cada unidad, propiciando de esta manera el trabajo en equipo.

Se recomienda que se propicien actividades recreativas, donde exista confraternidad entre las unidades orgánicas, en tal sentido se cree la visión del trabajo en equipo, y concientizar así a los colaboradores respecto al principio de Taylor, el trabajo en equipo. También se lograría el descanso mental de los trabajadores, y contribuir a que los mismos se desestrecen.

Se recomienda que la Red Asistencial EsSalud, identifique los cuellos de botella, al igual que las necesidades que requieren cada colaborador, a fin de brindar capacitaciones, para que el trabajador desempeñe mejor sus funciones. Estas capacitaciones deben ser periódicas y así poder mantener actualizado al colaborador.

Se recomienda que la dirección se apegue a las estructuras modernas (eslabones cortos y lineales), donde no existe el papeleo, sino los trámites necesarios y de esta manera brindar soluciones rápidas y no desperdiciar tiempos fundamentales. Así también se logrará mejor comunicación y aprendizaje mutuo entre los trabajadores y sus jefes.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranda, E., Batista, N., & Ramos Castro, Á. (Noviembre de 2003). *OEI*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://www.oei.es/historico/valores2/monografias/monografia03/vivencia03.htm>
- Atkinson, J., & Birch, D. (1978). *Introduction to motivation*. Nueva Yorck: Van Nostrand.
- Ayala Loeza, A. (02 de Febrero de 2008). *Gestiópolis*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Ayala, P. (22 de Enero de 2016). *Scribd*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <https://es.scribd.com/document/353671991/Estilos-de-Direccion>
- Becerra Cervantes , C. (2017). *Influencia del clima Organizacional en el desempeño Laboral en la Agencia andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016*. Arequipa - Perú. Recuperado el 25 de Junio de 2017
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas Editorial. Recuperado el 26 de Junio de 2017
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* (Segunda Edición ed.). Lima: San Marcos.
- Castro Serrano, S. (2012). *Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del comando aéreo de combate No. 1*. Bogotá - Colombia. Recuperado el 16 de Julio de 2017
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Octava Edición). (R. del Bosque Alayón, Ed.) Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado el Junio de 2017
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humsno*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Cruz Lezama, O. (20 de Noviembre de 2007). *Monografías.com*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion4.shtml>
- EcuRed. (18 de Julio de 2016). *EcuRed*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

- Espejo Rodríguez, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín - 2014*. Huancayo.
- F. Stoner, J., Edward, F., & Gilbert, D. (2006). *Administración* (Vol. sexta edición). México: Progreso S.A.
- Frederick W., T. (2013). *Principios de la administración científica*. EE.UU.: Edigrama.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. Quinta edición). Santa Fé - México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de CV. Recuperado el 17 de Junio de 2017
- Huamani Cordova, N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013*. Villa El Salvador - Lima.
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Maracaibo.
- Marin, A. L. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid - España: Iberico Europea de ediciones, S.A.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 26 de Julio de 2017
- Mayor Ravines, M. (2009). *Clima Organizacional en las Entidades Públicas*.
- Mussa, A. (2009). *La Estabilidad Laboral y su vigencia Libertad Sindical y Contratación Colectiva*. Venezuela: S/E.
- Palomino Bossio, M., & Peña Leguia, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda*. Cartagena - Colombia. Recuperado el 16 de Julio de 2017
- Pedraza, G. (Abril de 2012). *Teorías Administrativas*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <http://teoadministrativas1.blogspot.pe/2012/04/teoria-neoclasica.html>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2010). *Definición.De*. Recuperado el 27 de Junio de 2017, de <http://definicion.de/administrativo/>
- Prócel Ruiz, G. (2012). *Importancia de las Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. Ecuador: S/E.

- Quispe Vargas, E. (2015). *Clima organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Paucha - Andahuaylas - 2015*. Andahuaylas - Perú. Recuperado el 23 de Mayo de 2017
- Robbins , S., & Judge, T. (2009)]. *Comportamiento Organizacional* (Vol. 13ra Edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. - México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 2017
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 10ma Edición). México: Pearson Educación S.A.
- Rodríguez Nova, A. (2014). *Liderazgo y clima laboral*. Bogotá - Colombia. Recuperado el 19 de Junio de 2017
- Sandoval , M., & Sandoval Caraveo, M. (Mayo - Agosto de 2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Scielo*, 88. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Sotomayor Quenta, F. D. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012*. Moquegua. Recuperado el 25 de Agosto de 2017
- Thompson, I. (Enero de 2008). *Promonegocios*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Toala Bozada, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los onal de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013*. Trujillo - Perú. Recuperado el 17 de Julio de 2017
- Trejo Fuentes, S. (05 de Noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-estructuralista-administracion/>
- Vélez B., Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá - Colombia: Universidad del Rosario.
- Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Weber, M. (2001). *La teoría sociológica de Max Weber*. Mexico: Laura Páez Díaz de León.

ZonaEconomica. (11 de Diciembre de 2009). *ZonaEconomica*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <https://www.zonaeconomica.com/recursos>