



**VICERECTORADO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO  
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE LA REGIÓN ICA,  
2015”**

**PRESENTADA POR:**

**BACH. ADM. RINA ROSY ROCÍO PHUN CIELOS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO**

**EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ICA - PERÚ**

**2018**



**VICERECTORADO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TITULO DE LA TESIS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO  
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE LA REGIÓN ICA,  
2015”**

**LINEA DE INVESTIGACION**

**GESTION EMPRESARIAL: GESTION ORGANIZACIONAL**

**ASESOR**

**DR. HARRY LEVEAU BARTRA**

**ICA - PERÚ**

**2018**

**DEDICADO A:**

A mi madre por la abnegación,  
comprensión y tolerancia con la que  
siempre mantuvo firme la llama del  
amor familiar.

A mis hijos quienes son la fuente  
inagotable de energía, alegría y amor  
y por quienes no dejare de luchar día  
a día.

### **AGRADECIMIENTO:**

Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Mis maestros, compañeros de labores y amigos que aportaron al éxito de la presente investigación.

### **RECONOCIMIENTO:**

El presente estudio fue realizado con la supervisión académica del Dr. en C. Harry Leveau Bartra, quien con su conocimiento científico hizo posible su culminación.

## ÍNDICE

	Pág
CARATULA.....	i
CONTRA CARATULA .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	12

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Delimitación de la investigación	17
1.2.1. Delimitación espacial	17
1.2.2. Delimitación social	17
1.2.3. Delimitación temporal	18
1.2.4. Delimitación conceptual	18
1.3. Problemas de investigación	19
1.3.1. Problema principal	19
1.3.2. Problemas secundarios	20
1.4. Objetivos de la investigación.	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos	20
1.5. Hipótesis y variables de la investigación	21
1.5.1. Hipótesis general	21
1.5.2. Hipótesis secundarias	21
1.5.3. Variables (Definición Conceptual Y Operacional)	21
1.5.4. Identificación y clasificación de variables e indicadores	23
1.6. Metodología de la investigación	25
1.6.1. Tipo y nivel de investigación	25
a) Tipo de investigación	25
b) Nivel de investigación	25
1.6.2. Método y diseño de la investigación	26
a) Método de investigación	26
b) Diseño de investigación	26
1.6.3. Población y muestra de la investigación	27
a) Población	27

b) Muestra	28
1.6.4. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos	29
a) Técnicas	29
b) Instrumentos	29
1.6.5. Justificación e importancia y limitaciones de la investigación	30
a) Justificación	30
b) Importancia	30
c) Limitaciones	31

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	32
2.2. Bases teóricas	41
2.3. Definición de términos básicos	80

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	86
3.2. Análisis de tablas y gráficos	88
3.3. Prueba de hipótesis	98
3.4. Discusión de resultados	116

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### **ANEXOS:**

1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
2. ENCUESTAS
3. INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN

## RESUMEN

### TÍTULO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE LA REGIÓN ICA, 2016”

**AUTOR:** Bach. Adm. Rina Rosy Rocío Phun Cielos

**Objetivos:** Determinar los niveles del clima organizacional, el rendimiento laboral y la relación entre ambas variables. La muestra es de 50 trabajadores, los resultados evidencian que existe relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral porque el “Clima Organizacional influye en el rendimiento laboral de la Dirección Regional de Salud de Ica. La matriz de consistencia presenta una síntesis de la investigación, los cuestionarios fueron validados por el coeficiente de Alfa de Cronbach y por el juicio de expertos; en la discusión de los resultados se puede observar que el  $X^2_{calculado}$  en todos los casos es mayor que el  $X^2_{tabla}$  aceptándose la hipótesis alternativa ( $H_1$ )

**Material y Métodos:** Los materiales están constituidos por los recursos humanos y recursos materiales en los que se han considerado lo estrictamente necesario como son: Administrador de Empresas (Tesis), Secretaria (Digitadora), Equipo Encuestador (Previamente capacitado), Profesional lingüístico (Corrector de redacción); equipo de procesamiento de datos, software estadístico y materiales de escritorio (papel, tóner, etc.).

El método de la investigación es el no experimental y tiene el siguiente marco metodológico: Revisión Bibliográfica: Libros, tesis, INTERNET. Elaboración del marco teórico, Determinación de la muestra, Elaboración y validación de instrumentos, Aplicación de instrumentos, Procesamiento de datos, Análisis de resultados y conclusiones

#### **Conclusiones:**

El objetivo principal “Determinar cómo influye el Clima Organizacional en el rendimiento laboral en la Dirección Regional de Ica (DIRESA ICA), como respuesta al problema principal podemos concluir que las variables (independiente y dependiente) derivadas del planteamiento de la hipótesis general tienen una dependencia directa;



al promediar los indicadores de cada dimensión resulta que la variable independiente tiene un 37.70% de positivo como Clima Organizacional y un 62.30% de negativo; y la variable dependiente tiene un 40% de positivo como rendimiento laboral y 60% como negativo de acuerdo a las tablas 3 -1 a 3 – 5.

Se confirma con la prueba de Hipótesis General donde el  $X^2_{\text{calculado}}$  (48.8502) es mayor que el  $X^2_{\text{tabla}}$  (16.919), donde el  $X^2_{\text{calculado}}$  cae fuera de la región de aceptación, aceptándose la hipótesis alternativa “El Clima Organizacional influye en el rendimiento laboral en la Dirección Regional de Salud de Ica (DIRESA ICA), en la practica el Rendimiento Laboral en la DIRESA ICA es aproximadamente del 40% y el Clima Organizacional el 37.7%.

**PALABRAS CLAVES:** Clima Organizacional, Rendimiento laboral, variables.

## ABSTRACT

**TITLE:** "THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON LABOR PERFORMANCE IN THE REGIONAL HEALTH DIRECTORATE OF THE ICA REGION"

**AUTHOR:** Bach. Adm. Rina Rosy Rocio Phun Skies

**Objectives:** Determine the levels of organizational climate, work performance and the relationship between both variables. The sample is 50 workers, the results show that there is a relationship between the organizational climate and work performance because the "Organizational Climate influences the work performance of the Regional Health Directorate of Ica. The consistency matrix presents a synthesis of the research, the questionnaires were validated by the Cronbach's Alpha coefficient and by expert judgment; in the discussion of the results it can be observed that the  $X^2$  qualifies in all the cases is greater than the  $X^2_{table}$ , accepting the alternative hypothesis (H1)

**Material and Methods:** The materials are constituted by the human resources and material resources in which the strictly necessary have been considered as: Business Administrator (Tesisista), Secretary (Digitizer), Encuestador Team (Previously trained), Linguistic Professional (Corrector Of writing); data processing equipment, statistical software and desktop materials (paper, toner, etc.).

The research method is non-experimental and has the following methodological framework: Bibliographic Review: Books, thesis, INTERNET. Elaboration of the theoretical framework, Determination of the sample, Elaboration and validation of instruments, Application of instruments, Data processing, Analysis of results and conclusions

**Conclusions:** The main objective "To determine how the Organizational Climate influences labor performance in the Regional Directorate of Ica (DIRESA ICA), in response to the main problem we can conclude that the variables (independent and dependent) derived from the general hypothesis approach have a dependence direct

when averaging the indicators of each dimension, it turns out that the independent variable has a positive result of 37.70% as Organizational Climate and a negative 62.30%; and the dependent variable has a positive 40% as working efficiency and 60% as negative according to tables 3 -1 to 3 - 5. It is confirmed with the General Hypothesis test where the  $X^2_{\text{calculated}}$  (48.8502) is greater than the  $X^2_{\text{table}}$  (16,919), where the  $X^2_{\text{calculated}}$  falls outside the acceptance region, accepting the alternative hypothesis "The Organizational Climate influences the work performance in the Direction Regional Health of Ica (DIRESA ICA), in practice the Work Performance in the DIRESA ICA is approximately 40% and the Organizational Climate 37.7%.

**KEY WORDS:** Organizational Climate, Work performance, variables

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional y su Influencia en el Rendimiento Laboral en la Dirección Regional de Salud de la Región Ica, es un tema que hasta el momento no ha sido abordado por lo que existe una preocupación constante. En los últimos años de manera general, el desarrollo del clima organizacional experimento una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales el concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El desarrollo del Clima Organizacional tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquico, involucrando no solo a los miembros de la organización, sino además a las partes interesadas que están en relación con la organización.

La globalización, las nuevas tecnologías y los cambios socioeconómicos y sociopolíticos impactan decisivamente en las actividades laborales y las organizaciones. Las nuevas tecnologías, los mercados, los sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral están introduciendo importantes transformaciones en la fuerza laboral.

En el ambiente de la Dirección Regional de Salud, los nuevos sistemas de dirección buscan mejorar el rendimiento laboral y las nuevas relaciones entre el Director y los funcionarios y técnicos. En este contexto es necesario que la dirección asuma la importancia del clima organizacional en el rendimiento laboral de sus servidores..

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

“El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en la dirección regional de salud de la región Ica, 2015”

En el presente decenio a nivel mundial, se han experimentado grandes transformaciones en la organización de los Sistemas de Salud, de manera preferente, en lo referente a la calidad de los servicios de salud.

Significa que la calidad de la atención es un requisito fundamental, orientado a otorgar seguridad a los usuarios, minimizando los riesgos en la prestación de servicios; lo cual conlleva a la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en todas las instituciones prestadoras, que pueda ser evaluado regularmente, para lograr mejoras progresivas en cuanto a la calidad y dentro de todo ello la calidad del servicio que presta cada trabajador es de suma importancia.

Tanto en el mundo desarrollado y con más énfasis en los países en vías de desarrollo como como es Latinoamérica, el conocimiento del estado de salud de la población y la calidad de la atención han merecido un interés muy importante.

Así, en la I Cumbre de las Américas celebrada en Miami, Estados Unidos de América, en diciembre de 1994, los Gobiernos de la Región reafirmaron su

compromiso de incorporar en sus procesos de reforma del sector de la salud mecanismos para garantizar el acceso equitativo a determinados servicios básicos de salud y de mejorar la calidad de esos servicios. Al año siguiente, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), con la participación del Banco Mundial (BM), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de otras agencias internacionales, patrocinó una Reunión Especial sobre Reforma del Sector de la Salud donde se establecieron sus criterios rectores, basados en los principios de equidad, efectividad y calidad, eficiencia, sostenibilidad y participación social (1a).

Desde entonces, el mejoramiento de la calidad ha sido uno de los objetivos proclamados de las reformas del sector de la salud. Asimismo en este proceso ha merecido un interés trascendente el problema de la productividad laboral de quienes trabajan en los servicios de salud, es decir la eficiencia y la eficacia con el que prestan los servicios todos los trabajadores del sector.

En el caso del sistema de salud en el Perú, no obstante que es considerado como el sector más importante de la política nacional del estado, es harto conocido que el sector atraviesa por una crisis recurrente y en la que el desempeño de los trabajadores ha sido constantemente puesto en tela de juicio por la opinión pública. Como indicadores de esta situación crítica se pueden mencionar las enormes colas de los usuarios del sistema, falta de medicamentos, falta de profesionales, el acceso restringido de los usuarios y naturalmente el bajo desempeño de los trabajadores.

En el caso de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) –Ica- motivo del estudio, no es ajena a estas deficiencias. No obstante que existe un esfuerzo por hacer uso eficiente los recursos que dispone y por alcanzar los objetivos trazados para el sector, sin embargo es necesario precisar que en lo que respecta al rendimiento laboral de los trabajadores, tiene mucho que desear, la eficiencia y la eficacia, así como la calidad de los servicios que prestan todos los trabajadores

presentan deficiencias muy notorias que en opinión pública se concluye en una baja productividad laboral.

No todos los trabajadores de la DIRESA cumplen con eficiencia su labor, particularmente en cuanto a la calidad de los servicios que prestan, por el contrario está presente el problema de la baja productividad laboral.

Esta baja productividad laboral, como es de esperar, tiene múltiples causas que van desde la forma en que se ha organizado el sistema de salud hasta la carencia estructural de recursos económicos y humanos y pasando por el clima organizacional.

En este último factor, el clima organizacional entendida ésta como la percepción de la estructura y funcionamiento de la organización por parte de los trabajadores o servidores, en la DIRESA no es del todo positivo, dado que algunos de los trabajadores por diferentes motivaciones tienen una percepción negativa, mientras que otros asumen una actitud de indiferencia. Es justo reconocer que existen también quienes muestran una actitud positiva en la percepción del clima organizacional.

Paralelamente con toda esta situación diversa de la percepción del clima organizacional, se observa también una productividad laboral no necesariamente efectiva, eficiente ni de calidad. Si se observa a todos los servidores en lo referente a su desempeño o productividad se concluye que existen quienes efectivamente logran niveles eficientes de cumplimiento de sus roles o funciones, pero también existen quienes cumplen con mucha deficiencia su labor cotidiana.

Tomando en cuenta estas consideraciones se plantea como problema “El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en la Dirección Regional de Salud de la región Ica, 2016”.

De lo que se trata es determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores dentro del {ámbito de la Dirección Regional de Salud de Ica.

Como se sabe, actualmente el clima organizacional positivo ha generado un gran impacto positivo en las organizaciones, y su conocimiento se ha convertido en una herramienta que ayuda, a detectar de manera directa la percepción que tienen los servidores en cuanto al ambiente laboral que existe en su institución. Existe un marco teórico que sustenta que un clima organizacional positivo tiene efectos positivos en el rendimiento laboral; sin embargo es preciso contrastar en un contexto concreto como la Dirección Regional de Salud de Ica, por lo que esta investigación justamente apunta a aportar en el conocimiento de la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral en esta dirección Regional de Salud.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.**

La investigación se desarrollará en la sede central de la Dirección Regional de Salud de la Región Ica ubicada en la Urbanización San Miguel "I" 223 de la ciudad de Ica; ubicada en las coordenadas geográficas 14°04'00" latitud sur y 75°43'22" longitud oeste a una altitud aproximada de 405 m.s.n.m. El clima es caluroso llegando la temperatura a 39°C en algunas ocasiones; la temperatura máxima promedio es 32°C y la mínima 9°C la ciudad se asienta sobre una superficie plana a ondulada que corresponde al valle de Ica.

### **1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL.**

Socialmente, esta investigación está limitada al estudio del Clima Organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica (DIRESA). Dentro de esta temática interesa el conocimiento en los distintos aspectos de la vida laboral de los servidores, particularmente en lo referente a la productividad laboral.

### **1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.**

Esta investigación es de cohorte transversal, abarcó el período entre octubre del 2016 y febrero del 2017, de modo que períodos antes o después



de esta fecha no han sido tomados en cuenta por la naturaleza de esta investigación.

#### **1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.**

La delimitación conceptual precisa el significado de los principales términos utilizados en la investigación, en ese contexto tenemos:

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

Según RODRIGUEZ (2005) el clima organizacional “se refiere a la percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

ESCAT M (2003) asegura que el clima organizacional son “aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativo que afectare su rendimiento en el trabajo”.

SEISDEDOS CUBERO, NICOLAS referenciado por ESLAVA E (s.f.) lo define como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos, en este sentido, lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, sin tener en cuenta como lo perciben otros; por tanto, es una dimensión más de la organización.

SUAREZ (2008) afirma que el clima organizacional con las percepciones que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja y la opinión formada en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo.

Finalmente la definición que tiene mucha importancia en el ámbito organizacional fue dada por Guillen y Guil (1999) “la percepción de un grupo

de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

### **Rendimiento laboral**

Según Chiavenato (2000) el rendimiento laboral es el desempeño, es decir cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua el rendimiento laboral o la productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados tales como mano de obra, materiales, energía, tiempo, etc.

## **1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.**

Del planteamiento del problema encontramos que no existe información sobre la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral.

### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL.**

¿Qué influencia tiene la percepción del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?

### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS.**

1. ¿En qué medida la dimensión liderazgo del clima organizacional influye en la productividad laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?
2. ¿En qué medida la dimensión motivación del clima organizacional influye en la eficacia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?

3. ¿En qué medida la dimensión reciprocidad del clima organizacional influye en la eficiencia laboral de los servicios de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?
4. ¿En qué medida la dimensión comunicación y participación del clima organizacional influye en la calidad de los servicios prestados por los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Establecer la influencia de la dimensión liderazgo del clima organizacional influye en la productividad laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016.
2. Identificar la influencia de la dimensión motivación del clima organizacional influye en la eficacia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016.
3. Explicar la influencia de la dimensión reciprocidad del clima organizacional influye en la eficiencia laboral de los servicios de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016.
4. Reconocer la influencia de la dimensión comunicación y participación del clima organizacional influye en la calidad de los servicios prestados por los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016.

#### **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La percepción del clima organizacional positivo, mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. La percepción del liderazgo positivo, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica
2. La percepción de la motivación positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficacia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica
3. La percepción de la reciprocidad positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica
4. La percepción de la comunicación horizontal, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la calidad del servicio prestado de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.

### **1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)**

#### **1.5.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE (X).**

Clima Organizacional.

#### **Definición Conceptual.**

Es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo que se han necesitado para lograrlo, teniendo en cuenta que la variable más importante es la persona, es decir, los recursos humano.

#### **Definición Operacional.**

Operacionalmente el clima organizacional es la percepción que tienen los servidores de la DIRESA ICA sobre el ambiente de

trabajo, liderazgo, motivación y reciprocidad, que es medido mediante un cuestionario de clima organizacional de 60 preguntas.

#### **1.5.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE (Y).**

Rendimiento Laboral.

##### **Definición Conceptual.**

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas: Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos; o el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

##### **Definición Operacional.**

El rendimiento laboral es nivel de desempeño o productividad que cada trabajador tiene de acuerdo con los roles y funciones que le corresponden y que ha sido medido mediante un Cuestionario de Rendimiento laboral de 40 ítems.

#### **1.5.4. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

##### **1.5.4.1. DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

**(X).**

##### **Dimensión (X<sub>i</sub>)**

Liderazgo.

##### **Indicadores (x<sub>i</sub>)**

- x<sub>1</sub> : Dirección.
- x<sub>2</sub> : Estimulo a la excelencia.
- x<sub>3</sub> : Estimulo al trabajo en equipo.
- x<sub>4</sub> : Solución de conflicto.

### **Dimensión (X<sub>II</sub>)**

Motivación.

#### **Indicadores (x<sub>II</sub>)**

- x<sub>1</sub> : Realización personal.
- x<sub>2</sub> : Reconocimiento de los aportes.
- x<sub>3</sub> : Responsabilidad.
- x<sub>4</sub> : Adecuación a las condiciones de trabajo.

### **Dimensión (X<sub>III</sub>)**

Reciprocidad.

#### **Indicadores (x<sub>III</sub>)**

- x<sub>1</sub> : Aplicación del trabajo.
- x<sub>2</sub> : Cuidado de los bienes.
- x<sub>3</sub> : Retribución.
- x<sub>4</sub> : Equidad.

### **Dimensión (X<sub>IV</sub>)**

Comunicación y Participación

#### **Indicadores (x<sub>IV</sub>)**

- x<sub>1</sub> : Compromiso con la Productividad.
- x<sub>2</sub> : Compatibilidad de intereses.
- x<sub>3</sub> : Intercambio de información.
- x<sub>4</sub> : Involucración en el cambio.

### 1.5.4.2. DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (Y).

#### Dimensión (Y<sub>i</sub>)

Rendimiento Laboral.

#### Indicadores (Y)

y<sub>1</sub> : Productividad

y<sub>2</sub> : Eficacia en la actividad

y<sub>3</sub> : Eficiencia.

y<sub>4</sub> : Calidad de los servicios prestados

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>VI:</b> Clima organizacional	Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades	Operacionalmente el clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen de cada una de sus dimensiones, lo cual se ha medido mediante una Guía de observación elaborado y aplicado para tal fin.	1) Liderazgo 2) Motivación 3) Reciprocidad 4) Comunicación	Niveles de percepción de cada una de las dimensiones: a) Muy positivo b) Positivo c) Indefinido d) Negativo e) Muy negativo	Escala de medición de intervalos
<b>VD:</b> Rendimiento laboral	Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de	El rendimiento laboral es la productividad que cada trabajador tiene de acuerdo con los roles y funciones que le	1) Productividad 2) Eficacia en la actividad 3) Eficiencia 4) Calidad	Niveles de productividad, eficacia, eficiencia y calidad en los bienes o servicios: a) Muy alto b) Alto	Escala de medición de intervalos

	obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas: Como la relación entre los <b>resultados</b> y el tiempo utilizado para obtenerlos; o el indicador de eficiencia que relaciona la <b>cantidad de recursos</b> utilizados con la <b>cantidad de producción</b> obtenida.	corresponden y que ha sido medido mediante un cuestionario de 60 ítems.		c) medio d) Bajo e) Muy bajo	
--	---	---	--	------------------------------------	--

Tanto la variable clima organizacional como la variable rendimiento laboral, son variables de escala de medición interval.

## 1.6. METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

#### a) TIPO DE INVESTIGACION:

Por su finalidad es una investigación básica, por su naturaleza es una investigación cuantitativa de corte transversal no experimental.

#### b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

El nivel de la investigación del presente trabajo es explicativo causal de nivel ex post facto. Este nivel se caracteriza porque busca establecer la relación causal de la incidencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, sin que exista la manipulación de la variable independiente, por cuanto su incidencia ya se dio. Es decir no hubo evaluación pretest.

Para tal efecto se determinó dos muestras: una muestra 1 que ya recibió la influencia de la variable independiente y la muestra 2 que no ha recibido la influencia de la variable independiente.

### 1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### a) MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.



El método de la investigación es el no experimental y tiene el siguiente marco metodológico:

- Revisión Bibliográfica: Libros, tesis, INTERNET.
- Elaboración del marco teórico.
- Determinación de la muestra
- Elaboración y validación de instrumentos
- Aplicación de instrumentos.
- Procesamiento de datos
- Análisis de resultados y conclusiones

#### **b) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo con Balestrini (2002) los diseños de investigación de campo no experimentales son aquellos "donde se observa los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables" a su vez estos se clasifican en transaccionales descriptivos que son los que "tienen el propósito de indagar la incidencia y los valores como se manifiesta una o más variables estudiadas en una determinada situación", para esta investigación se tomaron los datos (Encuestas) en el área de estudio en su estado natural y sin modificar ninguna de las respuestas.

El diseño de investigación empleado es el diseño Exposfacto de grupo experimental y grupo de control que se representa de la siguiente manera:

<b>GE</b>	<b>X</b>	<b>OY2</b>
-----		
<b>GC</b>		<b>OY2</b>

Dónde:

GE = Grupo experimental

GC = Grupo de control

X = Variable independiente

OY2 = Evaluación posttest de la variable dependiente

Y = Variable dependiente

### **1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) POBLACIÓN**

La población está integrada por 58 servidores que conforman 5 estratos, de acuerdo al Cuadro para Asignación de Personal de la Dirección Regional de Salud de Ica – Gobierno Regional de Ica. Todos nombrados y corresponden a profesionales y técnicos.

La población de estudio presenta las siguientes características socio-demográficas:

- La edad, oscila entre los 24 años y 68 años
- sexo, indistintamente a varones y mujeres 34 mujeres y 26 varones.
- Profesión, 22 profesionales y 38 técnicos.
- Estado civil, 45 casados y 15 solteros
- Nivel socioeconómico, todos de clase media

No se tomó en cuenta a 100 profesionales de la salud que laboran en establecimientos del primer nivel denominados SERUMS; los mismos que solo mantienen relaciones contractuales por razones presupuestales con los trabajadores de la DIRESA ICA; razón por lo cual no han sido considerados en el total de la población.

#### **b) MUESTRA**

La muestra se determina utilizando la fórmula matemática (Estadística) para una población desconocida o infinita.

$$n = \frac{Z^2 N(p)(q)}{e^2(N-1) + Z^2 N(p)(q)}$$

Dónde:

Z: Nivel de significatividad o probabilidad del 95% de confianza = 1.96

p: Probabilidades de éxito. 50% (Estimado)

q: Probabilidades de fracaso (1 – p) = 50%

e: Error muestral (6%).

$$n = \frac{(1.96)^2 58.(50)(50)}{36.57 + (3.84).50.50}$$

$$n = \frac{(3.84)58.2500}{2052+9600} = 47.7$$

n = 48

La elección de la muestra ha sido estratificado y no probabilístico, de modo que se seleccionó una cantidad proporcional de cada órgano

### ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

ESTRUCTURA ORGÁNICA	POBLACIÓN		MUESTRA ESTRATIFICADA		
	Situación del cargo (Ocupado)	%	Teórica	P.	%
Órgano de Dirección	8	13.79	2.23	7	14.6
Órgano de Control	8	13.79	2.23	7	14.6
Órgano de Asesoría	14	24.14	3.91	11	22.9

Órgano de Apoyo	8	13.79	10.60	7	14.6
Órganos de Línea	20	34.49	29.03	16	33.3
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>100.00</b>

#### 1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

##### a) TÉCNICAS.

Los datos se obtendrán de la muestra seleccionada en forma aleatoria y estratificada, utilizando instrumentos que serán validados previamente, utilizando como técnica la encuesta y el análisis documental.

##### b) INSTRUMENTOS.

Los instrumentos utilizados fueron:

1. **Cuestionario de clima organizacional:** este instrumento se elaboró con el objetivo de medir el clima organizacional sobre la base de 60 ítems de acuerdo con las dimensiones tomados en cuenta. Con los resultados de este instrumento se determinó el Grupo experimental y el grupo de control, según el tipo de percepción de los servidores del clima organizacional
2. **Cuestionario de Productividad laboral:** Es otro instrumento elaborado con la finalidad de medir las 4 dimensiones consideradas del rendimiento laboral: productividad laboral, eficacia laboral, eficiencia laboral y calidad de los servicios prestado por los servidores de la DIRESA ICA. Consta de 40 preguntas.

La validación de los instrumentos se realizó mediante la prueba piloto antes de iniciar la recogida de datos propios de la investigación y aplicando el coeficiente alfa de Cronbach.

## **1.6.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **a) JUSTIFICACIÓN.**

Las razones que justifican la presente investigación son de diversa índole.- En primer término las investigaciones que se realizan de acuerdo a las normas legales vigentes especifican que estas deben estar orientadas a problemas que afrontan la sociedad, organizaciones empresariales o entidades estatales nacionales, regionales o locales.

El presente estudio busca relacionar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud DIRESA ICA. Los resultados se orientaran al liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación en esta importante Dirección Regional. En este sentido la investigación se justifica plenamente, porque atiende elementos fundamentales de la organización, concretamente referentes al clima organizacional y el ambiente laboral.

### **b) IMPORTANCIA.**

La importancia de esta investigación está basada en la comprobación que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de la DIRESA ICA, a través de percepciones establecidas que filtran la realidad, lo que condiciona los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional o técnico que van de la mano con la organización.

Cabe mencionar que si no se realiza investigación no estaremos seguros si existe un clima laboral favorable y el rendimiento será incierto; finalmente la investigación es importante para determinar los indicadores que no contribuyen al fortalecimiento del clima organizacional y buscar los correctivos del caso.

### **c) LIMITACIONES.**

Las limitaciones en el presente trabajo de investigación están direccionada fundamentalmente a la seriedad que pongan de manifiesto los directivos, profesionales, técnicos y auxiliares al dar respuesta al cuestionario de levantamiento de información.

Otra limitación está representada por la interpretación al delimitar las variables a estudiar sobre todo al describir el clima organizacional que existe en forma general y particular en cada una de las Direcciones de la DIRESA ICA

## **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

En la región Ica en el marco del proceso de descentralización y las políticas de salud, las organizaciones de salud establecen y desarrollan acciones pertinentes de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un Estudio del Clima Organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir

planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Es en este contexto que el Ministerio de Salud en Perú a través de la Dirección de Calidad en Salud, aprueba en el año 2008 el documento técnico “Metodología para el estudio del clima organizacional” de aplicación en las organizaciones pertenecientes al sector salud, la misma que a la fecha no ha sido aplicada en la Dirección Regional de Salud de Ica sede institucional.

### **ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

SANTA EULALIA MAINEGRA, José; SAMPEDRO DIAZ, Betty; (2012) publicaron en la Revista Médica Electrónica. Volumen 34 un artículo denominado “Clima Organizacional en Instituciones de Atención Primaria de Salud” realizado en el Policlínico Docente Isidro de Armas, La Habana, Cuba; se hace una valoración sobre el clima organizacional, con el objetivo de explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto, teniendo en cuenta los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, resaltando su importancia para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud. Se reflexionó sobre diferentes formas de determinación se analizan las técnicas de exploración del clima organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

SANTOS, J; NEIVA, E; ANDRADE MELO, E; (2013) en relación entre el Clima Organizacional, Cambio Organizacional percibida y la satisfacción del cliente realizaron un trabajo cuyo objeto de estudio fue estudiar las relaciones entre el clima organizacional, las percepciones de cambio y la satisfacción del cliente en 170 unidades de una organización pública la prestación de servicios con operaciones en todo el Brasil. Se analizaron los datos primarios y secundarios, agregados a nivel de la unidad, utilizando la técnica de modelos de ecuaciones estructurales. Los modelos con relaciones directas y de mediación entre las



variables fueron aprobados. Los resultados indican que la percepción de cambio media la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, el clima organizacional tiene una relación directa con la satisfacción de los clientes y los empleados perciben relacionada con la gestión de los cambios de clima organizacional.

ELGEGREN, URSULA (2015); publico Fortalecimiento del Clima Organizacional en Establecimientos de Salud: El clima organizacional es el ambiente emocional percibido dentro de una empresa, es decir, depende de las interpretaciones de los integrantes de la institución, pudiendo generarse tanto por factores endógenos como por factores exógenos. El clima organizacional se engancha en el sistema conceptual del desarrollo organizacional, el cual es el proceso estratégico que busca dar legitimidad, funcionalidad y sostenibilidad a una determinada organización; dinamizando los procesos o generando nuevas prácticas, siempre contribuyendo al logro de los resultados de la institución. El desarrollo organizacional es posible cuando los trabajadores se identifican con la institución y hacen todo lo posible por cumplir su visión viviendo diariamente su misión

ARIZMENDI, E. (2015) realizó la investigación titulada “La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México”, en la que se propuso determinar la relación existente entre el clima organizacional y motivación de logro, y llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.

- b) Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

OJEDA, R. (2011) en su investigación titulada “Propuesta para determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México”, con un diseño correlacional, se planteó como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, y básicamente llega a la conclusión de que el clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

MORALES, G. (2010), realizó la investigación titulada “La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México”, planteándose como objetivo general determinar la relación existente entre la variable clima organizacional y el desempeño laboral. Para ello empleó un diseño correlacional, y trabajó con una muestra de 92 trabajadores.

En esta investigación llega como conclusión general que el clima organizacional positivo incrementa el desempeño laboral, de modo que existe entre estas dos variables una relación positiva.

ARDINEZ OLGA L. y Gutiérrez, P. (2014) realizó una investigación titulada “Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del

personal técnico–científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. 2014”

El objetivo de esta investigación fue Evaluar la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico–científico y administrativo de una Institución de Salud de Tercer Nivel en el municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. 2014

La metodología empleada fue de un estudio descriptivo transversal con enfoque cuantitativo en una muestra de 51 empleados que laboran en una Institución de Salud de Tercer Nivel en el municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. Se utilizaron como instrumentos una encuesta para obtener la información socio-laboral; el Cuestionario de Clima Laboral (CAL) y el Cuestionario de Gestión por Motivación y Satisfacción (MbM).

Obtuvo como resultados que la edad media de los participantes fue de  $33.8 \pm 7.05$  años. Predominó el género femenino (76.47%). El 50.98% tiene nivel educativo superior, de los cuales el 11.76% pertenece al área de profesional médico, 27.45% profesional no médico y 33.33% Administrativo. El 43.14% de los trabajadores tienen menos de un año de vinculación con la IPS y el 31.38% entre 1 a 3 años. El 41.18% invierte 8 horas laborales al día; 43.13% entre 8 a 14 horas y 3.92% entre 14 a 16 horas diarias. 11.76% trabaja medio tiempo de 4 horas para trabajar luego en otra institución de salud. El 56.86% de los trabajadores percibe el clima laboral con nivel alto mientras que el 43.14% con nivel regular. No hubo trabajadores con percepción de nivel bajo. La mejor evaluación la obtuvo la dimensión Retribución con el 84.31%. La dimensión Estabilidad para el nivel medio con 68.63% mientras que la dimensión Sentido de Pertenencia presenta el nivel más bajo con el 15.69%. El 52.94% de los trabajadores esta medianamente satisfechos; 31.37% satisfechos y el 15.69% insatisfechos. Con respecto a la motivación el 64.71% se encuentran con una motivación baja y el 35.29% con una motivación media. En todas las subescalas predominó un nivel de motivación bajo, siendo la media 56.37%. La subescala de peor motivación es la de Necesidades de Autorrealización con un nivel bajo del 72.55% y la de mejor motivación la de Necesidades de Autoestima con un nivel alto del 17.65%. Correlación de la influencia del clima laboral sobre la

satisfacción significativa (IC 95%, p0, 659). Y finalmente concluye que No hay relación entre la satisfacción laboral y la motivación del trabajador. El clima laboral influye significativamente sobre la satisfacción del personal, pero no influye en la motivación, sobre la cual privan los factores intrínsecos del trabajador, especialmente su necesidad de autorrealizarse.

FIGUEROA S., Ormeño C., Zúñiga, V. (2012) realizó una investigación titulada “Diagnóstico de clima laboral, basado en el proceso de Modernización de las Instituciones de Salud Pública”. La muestra fue de 185 trabajadores estratificados estuvo constituida por administrativos, auxiliares, médicos, profesionales no médicos y técnicos que trabajaban en el Instituto Nacional del Tórax en la ciudad de Santiago de Chile. Utilizaron como instrumento un Cuestionario que poseía una batería de preguntas cerradas codificadas, donde el nivel de medición era ordinal e intervalo, además de tener tres preguntas abiertas. Analizados sus resultados concluyeron que la presencia de fuertes elementos de desconfianza frente a la autoridad, sustentado en rumores, y en conversaciones subterráneas que no se expresan abierta y formalmente. Esto se refleja cuando solo el 30.8% de los trabajadores de la muestra indica que la comunicación entre los miembros de su unidad en ocasiones suele ser directa, clara y transparente. El clima influye en la motivación de las personas, en su desempeño, satisfacción y en las formas donde crean y recrean las relaciones con otras entidades que manifiestan sus integrantes.

NARANJO, A. (2013) realizó un estudio sobre “Satisfacción laboral de los trabajadores de una Institución Prestadora de Salud (IPS) de servicios domiciliarios de salud”. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, para determinar la satisfacción laboral según el clima laboral de los trabajadores en el municipio de Palmira en el periodo 2011–2012. Se aplicó como instrumento de medición una encuesta a los 36 colaboradores de carácter asistencial y administrativo de dicha empresa. Los resultados permitieron concluir que el liderazgo era de tipo participativo que ejerce el jefe inmediato, favorece solo en las decisiones que se toman a nivel asistencial, pues este consulta sus ideas; pero a nivel administrativo no sucede lo mismo, lo cual hace que los niveles satisfacción sean bajos. La

autonomía que tiene este tipo de trabajo genera gran satisfacción en el empleado, puesto que no tiene la presión de la supervisión continua, lo que le da al trabajador la oportunidad de tomar decisiones en sus actividades. La monotonía influye de manera negativa en la satisfacción, pues la falta de rotación de pacientes hace que la tarea sea repetitiva; además, la falta de espacios que promuevan la investigación y la producción intelectual impide el crecimiento profesional y hace que la jornada laboral se torne poco interesante para el trabajador. La jornada laboral reflejó que los empleados trabajan más horas de las contratadas, lo que hace que la carga laboral sea alta. Esto repercute en su nivel de satisfacción y altera su desempeño, aumenta los niveles de stress, presenta desgaste físico y disminuye el tiempo para compartir otros espacios.

## **ANTECEDENTES NACIONALES**

BEDOYA, I. (2003), realizó una investigación titulada “La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima”, en la que emplea un diseño descriptivo correlacional, empleando una población de 176 trabajadores.

Entre las conclusiones a las que arriba en esta investigación se indica que los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. Asimismo, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

COBALI DE LA CRUZ, I. (2009), realizó la investigación titulada “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de

Huamanga, Ayacucho”. En este estudio de tipo descriptivo evaluativo empleó una muestra de 76 trabajadores de instituciones financieras.

En esta investigación se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

OSCCO PERALTA, (2015), realizó la siguiente investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014”, en la que se propone como objetivo determinar la relación existente entre la variable gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Para cumplir este propósito empleó el diseño descriptivo correlacional con una muestra de 46 trabajadores.

La investigación plantea como conclusión que la gestión del talento humano tiene una relación positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

QUISPE, E. (2015) realizó una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”

Esta investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor

BRAVO, J.T. (2015) realizó una investigación titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. PUCP

Esta investigación tiene el propósito de precisar el sentido e intensidad de la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los empleados (n=175) de una empresa industrial que ha atravesado por un proceso de fusión hace siete años. Para ello, se aplicaron las escalas de Clima Organizacional CL-SPC (Palma, 2000) y de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005), cuyos niveles de confiabilidad fueron de .85 y .82, respectivamente, evidenciando así óptimas características psicométricas. Se analizó la relación de las variables psicológicas registradas con las variables sociodemográficas edad,

grado de instrucción, año de ingreso a la compañía y nivel jerárquico. Los resultados mostraron que existe una asociación positiva y directa entre percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral ( $r(173)=.51$ , p

## **2.2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la perciben sus miembros e influye en la conducta de ellos.

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y habilidad personal, está influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Los siguientes conceptos aclaran el concepto de Clima Organizacional

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.



Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Litwin y Stinger, 1978).

Últimamente, el clima organizacional ha sido definida como la “medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales” (Brunet 2011), es decir el clima organizacional es la percepción de los trabajadores de una organización de la estructura y funcionamiento de la organización.

Brunet (2011) dice que estas medidas perceptivas son de los atributos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

Chiavenato (1990) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El sistema organizacional genera el Clima Organizacional, que repercute en las motivaciones y comportamientos de los miembros de la organización.

Litwin y Stinger (citado por Brunet, 2011) consideran nueve dimensiones que explicaran el clima organizacional de una empresa. Cada una de ellas se relaciona con ciertas características de la organización:

**Estructura**, representa la percepción que tiene los trabajadores de la organización, de la cantidad de reglas, procedimientos trámites y otras limitaciones que deben cumplir en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad**, es el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en sus labores.

**Recompensa**, es la retribución por un servicio prestado. Es un premio por una labor realizada con especial esmero.

**Desafío**, sinónimo de reto, incitar a la ejecución de un trabajo en circunstancias mayores a lo normal. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos.

**Relaciones**, conexión, correspondencia positiva entre los miembros o servidores de una empresa.

**Cooperación**, apoyo mutuo entre los miembros de una empresa en la consecuencia de objetivos, tanto en los niveles superiores como inferiores.

**Estándares**, modelo tipo, fijación de las características y composición del producto y normas que rigen una institución.

**Conflictos**, oposición de derechos, intereses y pretensiones. Enfrentar y solucionar problemas tan pronto surjan.

**Identidad**, sentimiento de pertenencia a la organización. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

El Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

## **TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

La interacción de las diversas variables que determinan el clima organizacional trae como consecuencia dos grandes tipos de clima organizacionales:

### **Clima de tipo autoritario.**

**Sistema Autoritario explotador**, se caracteriza por la desconfianza de la dirección en sus empleados originando un clima de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Sistema Autoritarismo paternalista**, existe confianza entre dirección y subordinados, se recurre a recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo Participativo.**

**Sistema Consultivo**, sobresale la confianza de los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación.

### **VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Likert (citado por Brunet, 2014), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización.

**1. Variables causales:** definidas como variables independientes, orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

**2. Variables Intermedias:** orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

**3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

### **INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional se diseñaron varios cuestionarios, como:

#### **Cuestionario de Likert**

Considerando aspectos como:

- a) Método de mando: manera como se emplea el liderazgo para influir en los empleados,

- b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y respondan a las necesidades;
- c) Características de los procesos de comunicación referido a los tipos de comunicación que se emplean y como se llevan a cabo;
- d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y lograr los objetivos;
- e) Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones y la distribución de responsabilidades;
- f) Características de los procesos de planificación: para establecer los objetivos organizacionales;
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert (citado por Brunet, 2014) busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento se presenta a los participantes varias opciones por cada concepto, en relación a las tendencias de la organización.

El modelo de Likert es utilizado para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

### **Cuestionario de Litwin y Stringer**

Se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

### **Cuestionario de Pritchard y Karasick**

Se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

### **Cuestionario de Halpin y Crofts**

Se fundamenta en ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran.

#### **2.2.1.1. Liderazgo**

Es la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están implicados con otras personas para el logro de las metas.

El liderazgo es recíproco, es decir, ocurre entre las personas. El liderazgo es una actividad de las personas, a diferencia de las actividades de solución

de problemas o papeleo administrativo. Es dinámico e implica el uso del poder para influir a las personas y lograr resultados. (Chiavenato, 2009)

El contexto del entorno en el cual se practica el liderazgo influye cual enfoque puede ser el más efectivo, así como que tipos de líderes son más admirados en la sociedad. La tecnología, las condiciones económicas, las condiciones políticas, las condiciones laborales y las costumbres sociales y culturales de los tiempos desempeñan su papel. Una influencia importante en los estilos de liderazgo en años recientes es la turbulencia e incertidumbre del entorno en el que la mayoría de las organizaciones opera. De particular interés en los tiempos contemporáneos es el enfoque postheroico, que se centra en actos sutiles, invisibles y con frecuencia actos no recompensados que los buenos líderes realizan cada día, en lugar de los impresionantes logros de los héroes de negocios famosos. En contraste, la principal característica del líder postheroico es la humildad. La humildad significa ser modesto y sencillo en vez de arrogante y orgulloso. Los líderes humildes no dejan de estar en el centro de las cosas. Ellos construyen con discreción empresas fuertes y perdurables, al desarrollar y apoyar a otros en lugar de pregonar sus propias habilidades y logros. Dos enfoques que están a tono con el liderazgo postheroico de los tiempos de hoy son el liderazgo del nivel 5 y el liderazgo interactivo, un estilo que suelen utilizar las mujeres líderes.

Un estudio reciente realizado por Jim Collins (2001) y sus investigadores asociados identificaron una importancia relevante en lo que Collins llama liderazgo de nivel 5 para transformar a las empresas de simplemente buenas a organizaciones verdaderamente grandiosas.

- **El líder de nivel 1**, en una determinada situación de emergencia o superproducción, puede llevar las riendas por un tiempo limitado, para después pasar el testigo a un líder de nivel superior.

- **El líder de nivel 2** es un jugador en equipo. Supone a la siguiente fase de la evolución de un líder de nivel 1, una vez ha realizado la metamorfosis que le ha permitido darse cuenta de que la fuerza de su liderazgo no solo reside en su capacidad, sino, muy especialmente, en el equipo que lidera. Como lo entiende, trabaja para centrar sus esfuerzos en hacer suyos los intereses del equipo, lo que contribuye a su buena marcha.
- **El nivel 3** de la clasificación de Collins pertenece al líder que también lleva a cabo tareas de gestión, que es un líder con formación. Consigue que el agregado de talentos del equipo que lidera multiplique su productividad. Además, gestiona los recursos y asigna las cargas de trabajo atendiendo a cada uno de los perfiles, de los que es un gran conocedor.
- **Líder de nivel 4** es una persona que, además de reunir las características de los anteriores, posee una visión del negocio en su conjunto y utiliza sus capacidades para motivar a sus equipos e infundir en ellos una gran motivación y capacidad de trabajo. También identifica talentos para poder incorporarlos a la organización y enriquecerla.
- **El líder de nivel 5.** Es el máximo exponente del liderazgo según la clasificación de Collins. Es una persona esencialmente humilde y que busca el beneficio de la organización por encima del suyo propio. Un visionario que asume las responsabilidades propias de su puesto y busca resultados sostenibles. Una persona modesta y que motiva a los demás con su ejemplo, pero sabe quedarse en un segundo plano y dejar que la organización se perpetúe.

Una característica clave de los líderes del nivel 5 es una carencia casi completa de ego, aunada con una resolución aguerrida para hacer lo que sea mejor para la organización. A diferencia de la concepción tradicional del



gran líder como una personalidad épica con un ego fuerte y grandes ambiciones, los líderes de nivel 5 suelen parecer tímidos y sencillos. Aunque aceptan toda la responsabilidad para los errores, bajos resultados o fracasos, los líderes de nivel 5 dan el crédito del éxito a otras personas.

A pesar de su humildad, los líderes de nivel 5 tienen una fuerte voluntad para hacer lo que sea necesario y producir resultados grandiosos y duraderos para sus organizaciones. Son extremadamente ambiciosos para sus empresas, más que para ellos mismos. Esta meta se evidencia en el área de planeación de la sucesión. Los líderes de nivel 5 desarrollan un cuerpo sólido de líderes por toda la organización, así que cuando dejan la empresa, esta puede continuar prosperando y creciendo aun con más fuerza. Los líderes egocéntricos, por el contrario, suelen esperar que sus sucesores fracasen, pues esto será un testimonio de su propia grandeza, necesaria para el buen desempeño de la empresa. En lugar de una organización construida en torno a “un genio con mil ayudantes”, los líderes de nivel 5 construyen una organización con muchos líderes fuertes que pueden dar un paso al frente y continuar el éxito de la organización. Estos líderes quieren que todos en la organización se desarrollen a su máximo potencial. (Collinns, 2002)

## **LOS LÍDERES Y GERENTES**

Los administradores y el liderazgo son importantes para las organizaciones. Los administradores efectivos también deben ser líderes, pues las cualidades distintas están asociadas con la gerencia y el liderazgo que ofrece fortalezas diferentes a la organización.

La administración y el liderazgo reflejan dos conjuntos diferentes de cualidades y habilidades que con frecuencia se traslapan en un individuo. Una persona puede tener más de un conjunto de cualidades que otra, pero idealmente un gerente desarrolla un equilibrio de cualidades tanto de gerente como de líder.

CUALIDADES DEL LIDER	CUALIDADES DEL GERENTE
<b>ALMA</b>	<b>MENTE</b>
<b>Visionario</b>	Racional
<b>Apasionado</b>	Consultor
<b>Creativo</b>	Persistente
<b>Flexible</b>	Solucionador de problemas
<b>Inspirador</b>	Tenaz
<b>Innovador</b>	Analítico
<b>Valeroso</b>	Estructurado
<b>Imaginativo</b>	Deliberado
<b>Experimental</b>	Autoritario
<b>Iniciador del cambio</b>	Estabilizador
<b>Poder personal</b>	Poder de posición

Una distinción principal entre administración y liderazgo es que la administración promueve la estabilidad, el orden y la solución de problemas dentro de la estructura y sistemas organizacionales existentes. El liderazgo promueve la visión, la creatividad y el cambio. En otras palabras un administrador se encarga del lugar donde usted se encuentra; un líder lo lleva a un nuevo lugar. El liderazgo significa cuestionar el status quo, de manera que las normas anticuadas, improductivas o socialmente irresponsables se puedan reemplazar para estar a la altura de nuevos desafíos.

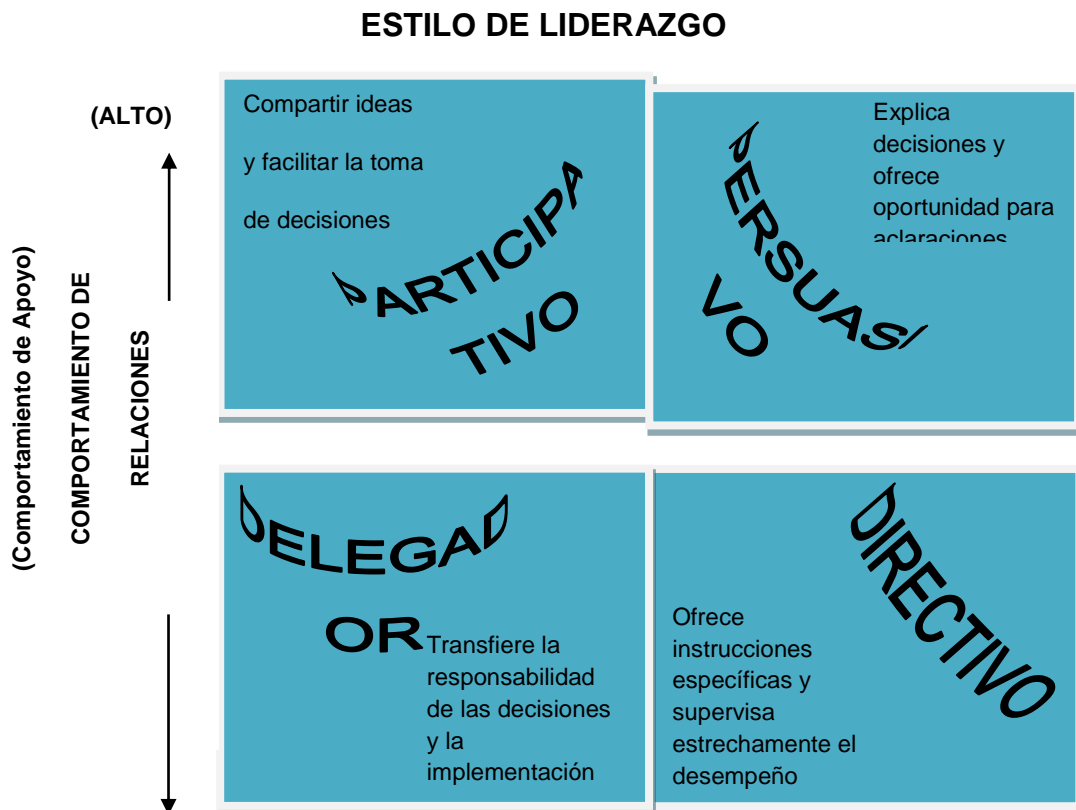
Los primeros esfuerzos por comprender el éxito del liderazgo se enfocaron en los rasgos y características personales del líder. Los rasgos son las características distintivas personales de un líder, como la inteligencia, los valores, la autoconfianza y la apariencia. Las primeras investigaciones se enfocaron en líderes que habían alcanzado un nivel de grandeza y, por tanto, recibieron el nombre de enfoque del Gran hombre.

La idea era relativamente simple: encontrar que hizo a estas personas grandes y seleccionar a líderes futuros que ya presentaran esos mismos rasgos o se pudieran capacitar para desarrollarlos.

En general, las primeras investigaciones encontraron solo una relación débil entre los rasgos personales y el éxito del líder. La incapacidad para definir el liderazgo efectivo con base solo en rasgos, genero un interés en el comportamiento de los líderes y en la forma en que este puede contribuir al éxito o fracaso de su liderazgo. Quizá cualquier líder puede adoptar el comportamiento correcto con la capacitación apropiada.

### ESTILOS DE LIDERAZGO

Según el modelo Hersey – Blanchard (2014) de liderazgo, el estilo apropiado dependerá del nivel de disposición de los seguidores.



(BAJO) ← COMPORTAMIENTO DE TAREAS → (ALTO)

	ALTO	MODERADO		BAJO
	<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
	Dispuesto y capaz o conflicto	Capaz pero no dispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz y no dispuesto o inseguro
	SEGUIDOR		DIRIGIDO	LIDER DIRIGIDO

El estilo directivo refleja un alto interés en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo altamente directivo implica dar direcciones explicitas acerca de cómo se deben realizar las tareas.

El estilo persuasivo está sustentado en un alto interés tanto en las personas como en las tareas. Con este enfoque el líder explica las decisiones y da a los subordinados la oportunidad de hacer preguntas y obtener claridad y comprensión acerca de las tareas laborales.

El siguiente estilo de comportamiento del líder, el estilo participativo, se basa en una combinación de alto interés en las personas y las relaciones y bajo interés en las tareas de producción. El líder comparte las ideas de con subordinados, les da la oportunidad de participar y facilita la toma de decisiones.

El cuarto estilo, estilo delegador, refleja un bajo interés tanto por las relaciones como por las tareas. Este estilo ofrece poca dirección y poco

apoyo, pues el líder delega a sus subordinados la responsabilidad de las decisiones y su implementación.

La curva en forma de campana recibe el nombre de curva prescriptiva, pues indica cuando se debe usar cada estilo de liderazgo. El nivel de disposición de los seguidores se indica en la parte inferior de la figura. R1 es la disposición baja y R4 representa la disposición alta.

El estilo directivo es para seguidores poco preparados, pues son personas incapaces o poco dispuestas debido a su deficiencia en capacidad y habilidades, a su poca experiencia o inseguridad, para asumir la responsabilidad de su comportamiento de tareas. El líder es específico, le dice a las personas exactamente qué hacer, cómo hacerlo y cuando. Los estilos persuasivos y participativos funcionan para seguidores con niveles moderados de disposición. Por ejemplo, los seguidores pueden carecer de educación y experiencia para el trabajo, pero pueden tener un alto nivel de confianza, interés y disposición para aprender.

El estilo persuasivo es efectivo en esta situación pues implica dar direcciones, pero también busca la participación de los demás y aclarar las tareas en lugar de simplemente instruir que se desempeñen. Cuando los seguidores tienen las habilidades o carecen de una alta disposición, el estilo participativo permite al líder guiar el desarrollo de los seguidores y actuar como una fuente de consejo y ayuda. Cuando los seguidores demuestran una alta disposición, es decir, tienen altos niveles de educación, experiencia y diligencia para aceptar la responsabilidad por su comportamiento de tareas, el estilo delegador puede utilizarse de forma efectiva. Debido al alto nivel de disposición de los seguidores, el líder puede delegar la responsabilidad de las decisiones y su implementación a los subordinados que tengan la capacidad, habilidades y actitudes positivas para cumplir todo a cabalidad. El líder ofrece una meta general y autoridad suficiente para hacer la tarea y los seguidores creen que es lo correcto.

### **2.2.1.2. Los roles del poder en las organizaciones**

Las organizaciones pueden ser concebidas como un conjunto de roles estructurados con la finalidad de cumplir determinados objetivos. La diferencia jerárquica de estos roles se constituye a través de las cuotas de poder que corresponden a cada uno, desarrollando la estratificación vertical (jerárquica) y horizontal (funcional) de las organizaciones. (Bourdieu, P. 1999)

El rol del poder formal determina las facultades del cargo y sus límites. Por lo general estas potestades formales se encuentran expresadas en las misiones y funciones de la estructura organizacional. Esta constitución de la organización formal se torna operativa en el momento en que dichos cargos son ocupados por personas. Esta dimensión estructural del rol del poder es enriquecida y ampliada (a veces también disminuida) por la dimensión personal, por el ocupante del rol del poder, y por la manera particular con que este asume su ejercicio. Como ejerce su influencia. En ciertas circunstancias, toma la forma de liderazgo. (Bourdieu, P. 1999)

La estructura jerárquica distribuye posiciones relativas, en relación unas con otras, e investidas de poder legal variable. Esta distribución de deberes, derechos y prerrogativas asociados a una posición organizativa –por lo general normados y definidos en los reglamentos, definiciones de puestos y cargos- se conoce como rol formal del poder. La “posición social” que el individuo tenga en la estructura organizacional determina su estatus en la organización.

Por su parte, el rol es el conjunto de expectativas que regulan el comportamiento de un individuo en una población determinada. El poder formal, conferido por la organización, está regulado por el juego de estatus y roles, y por las facultades legales. (Bourdieu, P. 1999)

Podemos afirmar que, en general, las organizaciones representan una fina trama de relaciones de poder y pautas de influencia y liderazgo, por

medio de las cuales individuos o grupos pretenden conseguir que otros individuos o grupos se comporten de una forma determinada; éste es el proceso a través del cual el actor A modifica la actitud o el comportamiento del actor B. El poder es el recurso que posibilita el actor A para desarrollar este proceso. En todo contrato psicológico (ya sea de un grupo, una familia, una organización o una sociedad en su conjunto) está vigente un intercambio del libre albedrío por recompensas que implican la pertenencia a ese grupo o sociedad. En la interacción entre el actor A y el actor B rige una ley que se puede enunciar en estos términos: “las personas tratan de minimizar los costos del intercambio y maximizar el provecho propio”.

Esta teoría del intercambio se ha constituido se ha constituido con pleno derecho en la corriente principal del pensamiento sociológico, como lo atestiguan los nombres de Homans, Gouldner, Blau y Burns, por citar solo a los más conocidos. En el intercambio desigual entre dos partes existen relaciones de poder y acatamiento, además de un juego de sanciones que dependen de la desigualdad de recursos de los actores y la situación específica del intercambio. Estas relaciones determinan la estratificación organizacional en un tramado de roles jerárquicos, dependencias e interacciones de mando y obediencia, de rol y estatus.

### **2.2.1.3. El comportamiento político en las organizaciones**

Las políticas organizacionales son las actividades que los integrantes de la organización llevan a cabo para adquirir, incrementar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener ciertos resultados en una situación de incertidumbre o desacuerdo.

Kaufmann señala, citando a Robert Miles y Carrie Leana: “..el comportamiento político se traduce en las organizaciones básicamente por cinco razones: metas ambiguas, recursos escasos, tecnología y entorno, decisiones no programadas y cambios organizacionales. De una manera general, las metas organizativas suelen ser ambiguas. Las organizaciones a menudo adoptan objetivos tales como “incrementar la presencia en

mercados nuevos” o “incrementar la participación en los mismos”. La ambigüedad de tales metas proporciona una oportunidad para el comportamiento político en la organización porque los miembros de la misma podrían visualizar una amplia gama de comportamientos como una contribución potencial para el logro de las metas fijadas. En realidad, gran parte de estas conductas puede estar orientada para que las personas implicadas en esas acciones obtengan sus beneficios.

“Siempre que los recursos sean escasos, algunas personas no obtendrán todo lo que desean o necesitan y pueden comprometerse así en un comportamiento político parece derivar entonces de la incertidumbre que aparece asociada a la utilización de nuevas tecnologías y a la influencia de entornos dinámicos y complejos”.

Estas incertidumbres favorecen la utilización del comportamiento político, dado que en un entorno dinámico y complejo resulta imperativo que las organizaciones estén en condiciones de responder a los cambios.

El comportamiento político también puede surgir cuando es necesario tomar decisiones no programadas. La toma de decisiones en situaciones imprevistas implica condiciones ambiguas, poco definidas, que dan amplia cabida a las maniobras políticas.

#### **2.2.1.4. La gobernabilidad**

El gobierno representa la función integradora de las organizaciones. La gobernabilidad hace referencia al consenso y legitimidad de las mismas, teniendo en cuenta que

- Son coaliciones de varios individuos y grupos de interés.
- Entre miembros de una coalición existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad.



- Las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quién recibe qué.
- Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones y convierten al poder en el recurso más importante.
- Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas.
- El gobierno de las organizaciones debe lograr sintonía con su entorno (proveedores, clientes, sindicatos, poderes públicos reguladores de las actividades, etc).

La gobernabilidad se basa en un ejercicio del poder, la autoridad, el liderazgo y la influencia, como ingredientes que posibilitan a la organización el logro de sus objetivos estratégicos. Todo lo anterior tiene que ver con cómo se plantean y estructuran las coaliciones e influencias externas e internas, y cuál es la interdependencia que se establece entre ellas.

La noción de gobernabilidad plantea un equilibrio altamente inestable, donde todos los actores deben mantenerse en movimiento sin caerse. Las opciones no pueden categorizarse, pues las combinaciones posibles son infinitas y dependen de los recursos de poder disponibles en una constelación, del grado de uso o cantidad de poder que cada participante está dispuesto a poner en juego (en función de las pérdidas y ganancias probables), y de la habilidad que los actores despliegan en el juego.

La gobernabilidad ha de construirse; tal es el papel de la estrategia y la táctica en las relaciones de poder, y de la negociación y la búsqueda del consenso como práctica. Lo estratégico comprende al conjunto; lo táctico es la ejecución de las partes. La conducción estratégica debe guardar la gobernabilidad de la organización en sus constelaciones externas e

internas, y en función de sus objetivos estratégicos. Por su parte, las conducciones tácticas deben lograr el cumplimiento de las directivas estratégicas y de sus metas. Las relaciones de poder son dinámicas y no suman cero; se gana o se pierde con su correcto o incorrecto ejercicio. Si se les ejerce bien se acumula poder por el consenso de los subordinados, comunidad, clientes, etc., y se crece en legitimidad; si se las ejerce mal se pierde apoyo y consenso. La gobernabilidad, por lo tanto, no sólo depende de la estrategia y de la táctica en el uso, sino también de lo correcto o incorrecto de su ejercicio.

Para obtener legitimidad y viabilidad en los objetivos, la construcción de consenso requiere la negociación y construcción de acuerdos y coincidencias mínimas, el establecimiento de reglas y valores compartidos, y la explicitación y negociación de intereses.

#### **2.2.1.5. Motivación**

Se refiere a las fuerzas, que despiertan el entusiasmo y la persistencia para buscar un determinado curso de acción. El estudio de la motivación ayuda a los administradores a entender que estimula a las personas a iniciar una acción, que influye en su elección de acción y porque persisten en esa acción al paso del tiempo.

Hellriegel D. y Slocum J. (2009) definen “la motivación representa las fuerzas que opera sobre o en su interior una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas”. (p.126)

Por su parte, Díaz F., Fuertes F., Martín M., Montalbán M., Sánchez E. y Zarco V. (2004) afirman “la motivación puede ser definida como el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo que nos sirva para satisfacer un motivo inicial” (p.145)

Las personas tienen necesidades básicas que se traducen en una tensión interna que motiva conductas específicas con las cuales satisfacer la necesidad.

Si el comportamiento alcanza sus metas, la persona es recompensada en el sentido de que la necesidad está satisfecha. La recompensa también informa a la persona que el comportamiento fue apropiado y que lo puede utilizar de nuevo en el futuro.

La motivación es importante en medida que puede llevar a conductas que reflejan un alto desempeño dentro de las organizaciones. Algunos estudios han encontrado que una fuerte motivación de los empleados va de la mano con su alto desempeño organizacional y las utilidades. Los administradores pueden utilizar la teoría de la motivación para favorecer la satisfacción de las necesidades de los empleados y un alto desempeño en el trabajo. Debido a los despidos masivos en muchas organizaciones estadounidenses en los años recientes y una declinación en la confianza en el liderazgo corporativo, los administradores luchan por mantener enfocados y motivados a los empleados. Encontrar y conservar empleados talentosos es un desafío creciente. Los administradores tienen que encontrar la combinación correcta de técnicas de motivación y recompensas para mantener a las personas satisfechas y productivas.

Han evolucionado cuatro diferentes perspectivas acerca de la motivación de los empleados: el enfoque tradicional, el enfoque de las relaciones humanas, el enfoque de recursos humanos y el enfoque contemporáneo.

En el enfoque tradicional; el estudio de la motivación de los empleados en realidad comenzó con el trabajo de Frederick W. Taylor acerca de la administración científica, la misma que es el resultado del análisis sistemático del trabajo de un empleado con el propósito de aumentar la eficiencia y se proporciona recompensas económicas para los empleados con alto desempeño. El énfasis en la remuneración evoluciono hacia la

noción del hombre económico (las personas trabajarían más duro por una remuneración más cuantiosa). Este enfoque llevo al desarrollo de sistemas de pago de incentivos, en los que las personas recibían su remuneración estrictamente con base en la cantidad y la calidad de sus resultados de trabajo.

En el enfoque de las relaciones humanas; el hombre económico fue reemplazado de forma gradual por un empleado más sociable en la mente de los administradores. Se empezó con los emblemáticos estudios de Hawthorne en una planta de Western Electric, las recompensas no económicas, como los grupos de trabajo congeniales que satisfacían las necesidades sociales, parecían más importantes que el dinero como un motivador del comportamiento en el trabajo. Por primera vez, los trabajadores fueron estudiados como personas y surgió el concepto del hombre social.

El enfoque de recursos humanos, lleva los conceptos de hombre económico y hombre social más allá para presentar el concepto de persona completa. La teoría de recursos humanos sugiere que los empleados son complejos y están motivados por muchos factores. El trabajo de McGregor en la Teoría X y la Teoría Y, afirman que las personas quieren hacer un buen trabajo y que el trabajo es tan natural y tan sano como el juego. Los partidarios de este enfoque creían que los enfoques anteriores habían tratado de manipular a los empleados con recompensas económicas o sociales. Al asumir que los empleados son competentes y capaces para hacer contribuciones importantes, los administradores pueden resaltar el desempeño organizacional. Este enfoque estableció la base para las perspectivas contemporáneas sobre la motivación de los empleados.

El enfoque contemporáneo la motivación de los empleados está dominado por tres tipos de teorías

Las Teorías del Contenido, enfatizan el análisis de las necesidades humanas subyacentes; proporcionan una perspectiva de las necesidades de las personas en las organizaciones y ayudan a los administradores a entender cómo se pueden satisfacer las necesidades en el lugar de trabajo.

#### **2.2.1.6. Reciprocidad**

Se basa, no sólo en la obligación de corresponder sino también, en la obligación de dar y en la obligación de recibir. Es una de las normas más importantes sobre la que se sustenta el funcionamiento de las sociedades humanas: beneficia a los individuos y al grupo en su conjunto; garantiza que cualquier recurso que uno comparta en un momento determinado, le será devuelto por los demás cuando lo necesite. (Cialdini R. 2004)

La norma de reciprocidad se aplica a una amplia gama de comportamientos: queremos más a la gente que nos ha mostrado su simpatía, tendemos a contar intimidades a aquellos que nos han hecho alguna confidencia, en una negociación, se hacen concesiones a aquellos que han cedido previamente, nos dejamos convencer más fácilmente por aquellos a los que hemos convencido en alguna ocasión.

El principio de reciprocidad, es la base de dos importantes técnicas de influencia: técnica de "eso no es todo", consiste en ofrecer un regalo añadido al producto, en hacer un obsequio, o en proporcionar algún tipo de beneficio como paso a la solicitud de un favor. Técnica muy extendida en el sector de ventas. Técnica del "portazo en la cara", se basa en la obligación de hacer una concesión a aquellos que han cedido previamente en sus requerimientos. (Cialdini R. 2004)

Consiste en comenzar con una petición elevada y cuando esta se rechaza, hacer una petición mucho menor, que suele ser aceptada. El principio de reciprocidad funciona sobre la base de las concesiones mutuas: "Puesto que tú has cedido en tu petición, yo también debo ceder en algo".

Esta técnica se usa en negociaciones. Es más eficaz que el camino directo. Produce dos efectos sobre el receptor: responsabilidad sobre la decisión tomada, el receptor piensa que es él quien ha dominado finalmente la situación (hace más fácil que se cumpla lo pactado).

Mayor satisfacción con el acuerdo final (facilita que acceda a peticiones similares en el futuro). Sobre ésta técnica, influye también el contraste perceptivo (si después de una petición elevada, se hace una petición menor, la petición parece aún menor que si se presentara sola, debido al contraste). (Cialdini R. 2004)

La combinación de dos principios: de reciprocidad y de contraste perceptivo, es lo que hace que ésta técnica sea enormemente eficaz. Condiciones para que ésta técnica sea eficaz: La primera petición no debe de ser desmesurada. Las dos peticiones deben de ser semejantes, realizadas por la misma persona y debe razonarse por qué se hace la concesión. Entre ambas peticiones no debe mediar mucho tiempo (máximo un día).

#### **2.2.1.7. Comunicación y participación**

La comunicación es el proceso por el cual se intercambia y entiende la información entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el comportamiento. La comunicación no es solo enviar información. Respetar esta distinción entre compartir y proclamar es crucial para una administración exitosa. Un administrador que no escucha es como un vendedor de automóviles usados que afirma, “yo vendía un automóvil, pero ellos simplemente no lo compraron”. La comunicación administrativa es una calle de doble sentido que incluye escuchar y otras formas de retroalimentación. Una comunicación eficaz, en las palabras de un experto, es de la siguiente forma: cuando dos personas interactúan se colocan en

los zapatos del otro, tratan de percibir el mundo como la otra persona lo percibe, de pronosticar como responderá el otro.

La interacción incluye un intercambio de roles recíproco, el empleo mutuo de habilidades empáticas. La meta de la interacción es la fusión de uno y de otro, una capacidad completa de anticipar, pronosticar y comportarse con base a las necesidades conjuntas de uno mismo y del otro.

Es el deseo de compartir la comprensión lo que motiva a los administradores a visitar empleados en el taller, sostener pequeñas reuniones informales o comer con los empleados en la cafetería de la empresa. Las cosas que los administradores averiguan por la comunicación directa con los empleados moldean su comprensión de la organización.

Los administradores pasan al menos 80 por ciento de cada día de trabajo en comunicación directa con los demás. En otras palabras, 48 minutos de cada hora se emplea en reuniones, en el teléfono, en comunicación en línea o en diálogos informales cuando se camina por ahí. El restante 20 por ciento del tiempo de un administrador típico se emplea en el trabajo de escritorio, la mayor parte del cual también es comunicación en forma de lectura y escritura.

Los administradores recaban información importante desde dentro y fuera de la organización y luego distribuyen la información apropiada a quienes la necesitan. La comunicación de los administradores está dirigida por un propósito, en cuanto a que dirige la atención de todos hacia la visión, los valores y las metas deseadas del equipo o de la organización e influye en las personas para actuar en cierta forma con el fin de alcanzar las metas. Los administradores facilitan conversaciones estratégicas para utilizarla la comunicación abierta, escuchar de forma activa a los demás, aplicar la práctica del diálogo y utilizar retroalimentación para aprender y cambiar. Una conversación estratégica se refiere a las personas que hablan a través de fronteras y niveles jerárquicos acerca del equipo o de la visión de la

organización, temas estratégicos relevantes y los valores que ayudan a alcanzar metas importantes.

Los administradores efectivos utilizan muchos métodos de comunicación, como seleccionar canales ricos de comunicación; facilitar la comunicación ascendente, descendente y horizontal, comprender y utilizar la comunicación no verbal y construir redes de comunicación informal que trascienden las fronteras de la organización.

La comunicación permea cada función administrativa. Por ejemplo, cuando los administradores desempeñan la función de planeamiento, obtienen información; escriben cartas, memorandos e informes y se reúnen con otros administradores para formular el plan. Cuando los administradores dirigen, se comunican para compartir una visión de lo que la organización puede ser y motivan a los empleados para que ayuden a lograrlo. Cuando los administradores organizan, recaban información en torno a la situación de la empresa y comunican a los otros una nueva estructura. Las habilidades de comunicación son parte fundamental de cada actividad gerencial.

La riqueza del canal es la cantidad de información que se transmite durante un episodio de comunicación. La capacidad de un canal de información está determinada por tres características: la capacidad de manejar múltiples señales de forma simultánea; la capacidad de facilitar una retroalimentación rápida, de dos vías y la capacidad de establecer un enfoque personal de la comunicación.

Una discusión cara a cara es el medio más rico, porque permite una experiencia directa, múltiples señales de información, retroalimentación inmediata y enfoque personal. Las discusiones cara a cara facilitan la asimilación de señales amplias y una comprensión profunda y emocional de la situación. Las conversaciones telefónicas están a continuación en la jerarquía de la riqueza. Aunque falta el contacto visual, la postura y otras



señales de lenguaje corporal, la voz humana transmite una gran cantidad de información emocional.

### **2.2.2. RENDIMIENTO LABORAL**

El rendimiento laboral y la actuación del trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta sus competencias laborales alcanzadas, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, comportamiento y las cualidades personales que requieren el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada. La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican: la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad, la experiencia y conocimientos demostrados, el cumplimiento de las normas de conducta y disciplina y las específicas de los puestos de trabajo que exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo. (Morales, A. 2009)

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

#### **2.2.2.1. Ambiente laboral**

Una vez diseñado un modelo para visualizar la organización, solo falta conocer el contexto en que existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío, como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, choca, se junta, se repelen, se multiplican, se anula o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones más o menos favorables.

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización;

cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y salidas del sistema es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

#### **2.2.2.2. Estrés y riesgo**

El estrés significa distintas cosas para cada persona. Una persona común lo puede describir como sentirse tenso, ansioso o preocupado; desde el punto de vista científico, estos sentimientos son manifestaciones de la experiencia del estrés, una respuesta programada compleja ante una amenaza percibida que puede tener resultados positivos y/o negativos. El término estrés se ha definido libremente de muchas maneras en la bibliografía; sin embargo, prácticamente todas las definiciones se pueden clasificar en dos categorías: como estímulo o como respuesta. (Cano, 2002)

Una definición de estímulo trata el estrés como una característica o evento cuya consecuencia puede ser perjudicial. En cuanto a esto, se tomó prestada de las ciencias físicas una definición de ingeniería, ya que en física el estrés se refiere a la fuerza externa que se aplica a un objeto; por ejemplo, la viga de un puente, donde la respuesta es la tensión, que es el impacto que la fuerza tiene en la viga. (Cano, 2002)

En una definición de respuesta, el estrés se considera en parte como una reacción a un estímulo llamado tensor, que es un hecho o situación

ambiental que resulta dañina o amenazante; no obstante, es más que simplemente una respuesta a un tensor. En una definición de respuesta, es la consecuencia de una interacción entre un estímulo en el ambiente (un tensor) y la respuesta del individuo, es decir, es el resultado de una interacción única entre las condiciones del estímulo que hay en el entorno y la predisposición del individuo a responder a ella en una forma en particular. De acuerdo con una definición de respuesta e l estrés se define como:

Una respuesta de adaptación, medida por las diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone una demanda especial en una persona.

Pensamos que visualizar el estrés como la respuesta de una persona es útil para identificar las condiciones del estímulo (acciones, situaciones y eventos) como tensores; esto nos permite centrar la atención en los aspectos del ambiente organizacional que son productores potenciales de estrés. Que un individuo en particular realmente sienta o experimente estrés dependerá de sus características únicas, es más, advierta que esta definición enfatiza que el estrés es una respuesta de adaptación. Como la mayoría de los estímulos en el ambiente laboral no requieren adaptación, no son en realidad fuentes potenciales de estrés. (Cano, 2002)

En el contexto de la definición del estrés es importante entender que este es el resultado de tratar con algo que requiere demandas especiales de nosotros; aquí especial significa inusual, amenazante física o psicológicamente o fuera de nuestro conjunto habitual de experiencias. Comenzar un nuevo trabajo en otro país, cambiar de jefe, perder un avión, que el sistema de cómputo falle en medio de un proyecto decisivo, tener una junta de evaluación de desempeño con el jefe, todas estas son acciones, situaciones o eventos que pueden imponer demandas especiales en cualquiera. En ese sentido, son factores potenciales de estrés, y decimos

potenciales porque no todos los tensores impondrían siempre las mismas demandas en las persona; por ejemplo, comenzar una nueva asignación laboral en Ginebra, Suiza, puede ser muy estresante para un nuevo administrador expatriado y no selo en absoluto para otro. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004)

Para que una acción, situación o evento se convierta en estrés, el individuo debe percibirlo como una fuente de amenaza, reto o daño; si no percibe las consecuencias (buenas o malas) no hay un potencial de estrés. Tres factores fundamentales determinan si una experiencia tiene probabilidad de provocar estrés; importancia, incertidumbre y duración. La importancia se relaciona con que tan significativo es el evento para el individuo; por ejemplo, supongamos que usted enfrenta un despido laboral, cuanto más significativo sea para usted, más probable es que le resulte estresante, esto es, si espera que el despido suponga un desempleo prolongado, probablemente lo vea como un evento más importante que si tiene asegurado un empleo inmediato. (Cano, 2002)

La incertidumbre se refiere a una falta de lo que sucederá; para algunas personas los rumores de un despido inminente resultan más estresantes que saber a ciencia cierta que las van a despedir. En el último caso al menos pueden hacer planes para enfrentar la situación, pero con frecuencia no saber impone más demandas en las personas que saber, incluso si el resultado conocido se percibe como negativo.

Finalmente, la duración es otro factor importante; en general, cuanto más tiempo enfrentemos demandas especiales, más estresante será la situación. Recibir una asignación laboral desagradable que solo dure un día o dos puede ser ligeramente molesto, mientras que recibirla durante seis meses puede ser terrible. La mayoría de las personas puede soportar breves periodos de actividad física extenuante sin cansarse; sin embargo,

si se prolonga, incluso quienes tengan mejor condición física quedarán exhaustos. Lo mismo sucede con los tensores. El estrés de cierta duración se llama a veces estrés agudo, y puede durar unos cuantos segundos, minutos, horas o incluso unos cuantos días; al de larga duración, por otra parte, se le conoce como estrés crónico y puede durar meses o años. Para la mayor parte de las personas empleadas, el trabajo, las actividades laborales y el tiempo de preparación representan mucho más que un compromiso de 40 horas a la semana. El trabajo es una parte importante de nuestras vidas, pero este y las actividades no laborales son muy interdependientes. La distinción entre el estrés en el trabajo y en casa siempre ha sido artificial, y con el aumento explosivo de parejas con dualidad de carreras, incluso esta distinción se ha difundido, sin embargo, aquí nos ocupamos de los tensores directamente relacionados con el trabajo. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004)

Este modelo está diseñado para ilustrar el vínculo entre los tensores, el estrés y los resultados organizacionales; recomendamos que la definición nos dijera que el estrés es la respuesta a una acción, situación o evento que impone demandas especiales en un individuo. Los tensores que se representan se dividieron en cuatro categorías principales: individuales, grupales, organizacionales y no laborales; las primeras tres categorías se relacionan con el trabajo. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004)

Experimentar estrés laboral u no laboral produce resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. El modelo sugiere que la relación entre el estrés y sus resultados (individuales y organizacionales) no es necesariamente directa, ni tampoco lo es la relación entre este y sus tensores; estas relaciones pueden verse influidas por los moderadores del estrés. Las diferencias individuales como la edad los mecanismos de respaldo social u la personalidad se presentan como moderadores

potenciales; un moderador es un atributo variable que afecta la naturaleza de las relaciones. Aunque los hay muy importantes, enfocamos nuestra atención en tres representativos: personalidad, comportamiento tipo A y respaldo social.

Este marco de trabajo proporciona a los administradores una nueva forma de pensar acerca del estrés en el lugar de trabajo, en consecuencia, sugiere que puede ser necesario intervenir y esta intervención será eficaz para disminuir las consecuencias negativas del estrés; los individuos o las organizaciones pueden iniciar su prevención y manejo.

El conflicto de funciones es tal vez el factor de estrés individual que más se ha examinado y se presenta siempre que, al cumplir con un conjunto de expectativas acerca del puesto un individuo entra en conflicto con el cumplimiento de otro conjunto de estas; por ejemplo, sentirse alterado por las exigencias de un supervisor y ser presionado para llevarse bien con la gente con la que no se es compatible. Sin importar si el conflicto de funciones surge de políticas organizacionales o de otras personas, puede ser importante factor de estrés para algunos individuos.

Un tipo cada vez más común de conflictos de funciones ocurre cuando las responsabilidades laborales y no laborales interfieren entre sí. Las funciones no laborales más comunes son los de cónyuge y las relaciones con la paternidad; equilibrar ambas demandas con el trabajo es una tarea diaria significativa para un número cada vez mayor de adultos empleados. La presión de trabajar hasta tarde, de llevar trabajo a casa o de dedicar más tiempo a viajar, y con frecuencia de reubicarse con el fin de avanzar, son unos cuantos ejemplos de fuentes potenciales de conflicto entre el trabajo y la familia. Cuando ambos conyuges trabajan puede surgir un conflicto más,

cuando el progreso profesional de una de las partes se ve afectado negativamente por el progreso profesional de la otra.

Casi todos hemos experimentado una sobrecarga de trabajo en alguna ocasión y la tasa de incidentes va en aumento; puede ser de dos tipos: cualitativa o cuantitativa. La sobrecarga cualitativa ocurre cuando la gente considera que no tiene la capacidad necesaria para terminar sus trabajos o que los estándares de desempeño establecidos son demasiado altos; por otro lado, una sobrecarga cuantitativa resulta de tener demasiadas cosas que hacer o de disponer de poco tiempo para terminar un trabajo. Conforme las organizaciones intentan incrementar la productividad, al tiempo que disminuyen el tamaño de la fuerza de trabajo, aumenta la sobrecarga cuantitativa (al igual que el estrés).

Desde el punto de vista de la salud, numerosos estudios han establecido que una sobrecarga cuantitativa podría causar cambios bioquímicos, específicamente elevaciones en los niveles de colesterol en sangre. Un estudio examinó la relación existente entre la sobrecarga, la carga inferior de estrés en 1540 ejecutivos; los situados en los extremos inferior y superior de los registros de estrés reportaron más problemas médicos importantes.

El nivel óptimo de estrés proporciona el mejor equilibrio de reto, responsabilidad y recompensa; los posibles efectos negativos de una sobrecarga pueden aumentar cuando a esta se le añade poca capacidad para controlar la demanda de trabajo. La investigación sugiere que cuando un individuo tiene altas demandas de trabajo con poco o ningún control sobre ellas, los cambios fisiológicos que ocurren persisten incluso después de que haya dejado el trabajo.

Tal vez el principal factor de estrés individual es el ritmo incesante de cambios que caracteriza a la vida actual; en ningún otro momento de la historia de la sociedad industrializada se han experimentado cambios tan



rápidos como en el mundo que nos rodea. El último tercio del siglo XX incluyó la llegada de maravillas tales como las comunicaciones electrónicas, los satélites, aterrizajes en la luna, trasplantes de órganos, tecnología láser, plantas de energía nuclear, misiles intercontinentales, transportación supersónica, corazones artificiales y muchos otros desarrollos de la era espacial. El ritmo de los cambios en las organizaciones no ha sido menos importante al inicio del siglo XXI; una reestructuración radical, nuevas tecnologías, surgimiento, fusiones adquisiciones, reducciones, escándalos financieros y un nuevo énfasis en los quipos que respaldan esta conclusión de sentido común. Por otro lado, mucha gente que experimenta una gran parte del cambio no manifiesta ningún problema médico posterior; por alguna razón, estas personas son lo suficientemente fuertes para soportar las consecuencias negativas de grandes dosis de cambio en comparación con otras.

El porqué de esto es una pregunta interesante. Suzanne Kobasa, una investigadora organizacional, propone que los individuos que experimentan altas tasas de cambio sin sufrir problemas de salud podrían tener una personalidad diferente de los que si los sufren; se refiere a esta característica de personalidad como dureza, y las personas con este rasgo parecen tener tres características importantes: primero, creen que pueden controlar los eventos que se les presentan; segundo, se sienten muy comprometidas con las actividades de su vida; tercero, consideran que el cambio en su vida es un desafío. Para probar la teoría de las tres características de la dureza se estudió a administradores durante más de dos años, y se encontró que cuantas más características de dureza tuvieran, menor era el efecto que los cambios de la vida tenían en su salud personal; la dureza parecía contrarrestar o amortiguar el efecto negativo de los cambios.

Se propone la dureza como un factor para reducir el estrés que funciona cambiando la forma en que el individuo percibe los tensesores, esto es, la

persona dura es capaz de trabajar en medio y rodeado de los tensores, mientras que las menos duras se sienten abrumadas e incapaces de enfrentarlos. Los duros responden enfrentándolos, tratan de controlarlos y toman como un desafío, este tipo de respuesta generalmente produce mejores resultados de conducta, cognitivos y fisiológicos.

Los tensores individuales abundan y no solo pueden ocasionar estrés, sino también diversas consecuencias negativas; como veremos más adelante en este capítulo, estas pueden afectar tanto a la salud como a una diversidad de variables del desempeño laboral.

Los resultados del estrés son muchos y muy variados, algunos, desde luego, son positivos, como la auto motivación y la estimulación para satisfacer las metas y objetivos individuales; sin embargo, algunas consecuencias son perjudiciales, contraproducentes y hasta peligrosas, más aun, como ya se analizó anteriormente, existen consecuencias asociadas tanto con muy poco estrés como con mucho.

### **2.2.2.3. Satisfacción**

El termino satisfacción laboral describe el sentimiento de una persona hacia su trabajo y resulta de la evaluación que realiza de sus características. Las personas con alta satisfacción laboral tienen sentimientos positivos sobre su trabajo, mientras que las personas insatisfechas tienen sentimientos negativos. Cuando hablamos de las actitudes de los empleados, en realidad hacemos referencia a la satisfacción laboral. De hecho, suelen utilizarse ambas expresiones como sinónimos.

Es evidente que esta definición es muy general. Sin embargo, la amplitud es inherente a este concepto. Recuerde que el puesto de trabajo de una persona es algo más que las actividades evidentes de mover papeles, escribir un código de programación, atender a los clientes en un bar o conducir un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros

de trabajo y con los jefes, cumplir las políticas y normas de la organización, satisfacer normas de desempeño, soportar condiciones laborales que suelen ser inferiores a los que sería deseable, etc. Esto implica que la valoración que hace un empleado de su grado de satisfacción con el trabajo es la suma compleja de una serie de elementos discretos. Así pues, ¿Cómo medimos el concepto?

Los dos enfoques más utilizados son una calificación global y una suma de puntuaciones sobre diferentes facetas laborales. El método de la calificación global no es más que la respuesta a una pregunta general del tipo: “En términos generales, ¿hasta qué puntos se considera satisfecho con su trabajo?” Los entrevistados marcan con un círculo una cifra ente 1 = muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho. El otro enfoque de la suma de facetas laborales es más sofisticado. Identifica elementos clave de un puesto de trabajo y pregunta a los empleados que sienten al respecto. Los elementos típicos en este caso son el contenido del trabajo, la supervisión, el salario, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros. Los entrevistados califican cada elemento usando una escala normalizada y los investigadores suman estas calificaciones para obtener una puntuación general de satisfacción laboral.

¿Es mejor alguno de los dos enfoques? Intuitivamente, cabría esperar que la suma de la respuesta a una serie de factores laborales ofrezca una evaluación más precisa de la satisfacción laboral. Sin embargo, la investigación no respalda esta intuición. Se trata de uno de esos casos infrecuentes en que lo sencillo funciona tan bien como lo complejo, y las comparaciones entre los dos métodos indican que ambos son igualmente válidos. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción laboral es en sí mismo tan genérico que con unas pocas preguntas generales se puede capturar su esencia. Otra explicación podría ser que la suma de las facetas laborales ignora algunas facetas importantes. Ambos métodos resultan útiles. Por ejemplo, el método de la calificación

global no requiere demasiado tiempo, lo que libera tiempo para que los directivos aborden otras cuestiones laborales. Y la suma de las facetas laborales permite a los directivos centrarse directamente en las áreas problemáticas, lo que facilita que se ocupen de los empleados descontentos y resuelvan con más rapidez y precisión los problemas.

El hecho de que los empleados estén contentos con su trabajo o no tienen repercusiones. El marco de salida-voz-lealtad-negligencia resulta útil para comprender las repercusiones de la insatisfacción. Este marco predice cuatro posibles respuestas en los empleados insatisfechos que difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Estas respuestas se definen de la siguiente manera:

- Voz: intentar de forma activa y constructiva mejorar las condiciones en el trabajo, incluyendo la sugerencia de mejoras, el análisis de los problemas con los superiores y el inicio de actividades sindicales de negociación.
- Lealtad: esperar de forma pasiva pero optimista a que mejoren las condiciones, incluyendo la defensa de la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y la dirección harán “lo que hay que hacer”.
- Negligencia: permitir de forma pasiva que las condiciones empeoren, lo que incluye absentismo crónico, llegar siempre tarde, esfuerzo reducido o mayor tasa de errores.

Las respuestas de salida y negligencia abordan las variables relativas al desempeño, la productividad, el absentismo y la rotación. Pero este modelo amplía las posibles respuestas de los empleados al incluir la voz y lealtad: conductas constructivas que permiten a los empleados tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones laborales satisfactorias. Esto nos ayuda a comprender situaciones como las que a veces se dan en planillas con un sindicato, en que se combinan la baja satisfacción laboral y la baja rotación.

Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo, a medida que pasamos del nivel de individualidad al de la organización también encontramos respaldo adicional a la relación entre satisfacción y remordimiento. Cuando se recopilan datos sobre la satisfacción y la productividad para el conjunto de una organización, vemos que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con menos empleados satisfechos.

Satisfacción laboral y ciudadanía organizativa. Es lógico pensar que la satisfacción laboral puede ser un determinante fundamental de las conductas de buena ciudadanía organizativa (organizational citizenship behavior) de un empleado. Parece probable que los empleados satisfechos hablen positivamente de la organización, ayuden a los demás y vayan más allá de las expectativas normales en su trabajo. Además, puede que los empleados satisfechos se sientan inclinados a ir más allá de lo que se les exige para agradecer sus experiencias positivas. En consonancia con esta idea, la evidencia empírica indica que la satisfacción laboral está moderadamente correlacionada con la ciudadanía organizativa, de forma que los empleados más satisfechos con su trabajo suelen exhibir más conductas de buena ciudadanía.

¿Por qué contribuyen más a la ciudadanía organizacional los empleados que estos satisfechos en su trabajo? La investigación indica que las percepciones de justicia explican parcialmente esta relación. ¿Qué significa esto? Básicamente, que la satisfacción laboral depende de las ideas que se tengan sobre los resultados, el tratamiento y los procedimientos justos. Si considera que su supervisor, los procedimientos de la organización o las políticas salariales no son justas, es probable que su satisfacción laboral merme significativamente. Sin embargo, si considera que los procesos o resultados organizativos son justos, se desarrolla la confianza. Y cuando confía en su organización, estará más dispuesto a realizar voluntariamente conductas que van más allá de los requisitos formales de su trabajo.

Satisfacción laboral y absentismo, se ha encontrado una relación consistentemente negativa entre la satisfacción y absentismo pero la correlación es moderada o débil. Aunque es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay otros factores que afectan a la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones por enfermedad muy liberales pueden animar a sus a tomarse un día libre. Suponiendo que tienen intereses variados, los empleados pueden encontrar su trabajo satisfactorio y, aun así, querer disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un cálido día de verano.

Satisfacción laboral y rotación, la satisfacción también se relaciona negativamente con la rotación de los empleados, pero la correlación es más fuerte que la observada con el absentismo. Sin embargo hay también otros factores, como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de trabajo alternativas, y la antigüedad en la organización.

Satisfacción laboral y desviación en el lugar de trabajo, la insatisfacción con el trabajo predice un gran número de conductas, como los intentos de sindicalización, el abuso de drogas, los robos en el trabajo, el exceso de actividad social nocturna y los retrasos. Los investigadores afirman que estas conductas son indicadores de un síndrome más general que podríamos denominar conducta desviada en el lugar de trabajo (o abstinencia del empleado). La cuestión es que si a los empleados no les gusta su entorno laboral, reaccionaran de alguna manera. No siempre resulta fácil prever como reaccionaran exactamente. Un trabajador puede dimitir; otro puede utilizar el tiempo que está en la oficina para navegar por Internet; otro puede llevarse material de oficina a casa, etc. En definitiva, la investigación indica que los trabajadores que no están contentos con su trabajo “resarcan” de diversas maneras y, puesto que los empleados pueden ser bastante creativos en su forma de resarcirse, el control de una

conducta, como los sistemas de control de horarios y ausencias, no ataca la raíz del problema.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Actitud.** Estados mentales de disposición para el surgimiento de necesidades. Es “un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones’ (Allport, 1935, en Martín-Baró, 1984).

Feldman (2006), afirma que las actitudes son evaluaciones aprendidas sobre una determinada persona, comportamiento, creencia o cosa. De tal manera que el referido autor engloba las actitudes dentro del pensamiento y acción del hombre.

- **Adaptación:** Para Fernández es la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro.
- **Calidad de Vida.** La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Según la OMS, la calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes.
- **Capacidad.** Las capacidades han sido definidas por Anderson y Woodrow como las “fortalezas” o recursos de los que dispone una comunidad y que le permiten sentar las bases para su DESARROLLO, así como hacer frente a un evento cuando éste acontece. Tales capacidades pueden ser físico-materiales (recursos materiales, conocimientos técnicos, sociales (redes sociales, etc.).
- **Cohesión.** Intensidad del deseo de los miembros del grupo para permanecer en este, y de su compromiso con el grupo. Es también definida

como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo.

- **Comportamiento organizacional (CO).** Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización; y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, visión, misión, objetivos y estrategias.
- **Compromiso.** Sentido de identificación, lealtad y participación que un empleado expresa hacia la organización o unidad de la organización.
- **Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tanto pronto surjan.
- **Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Comunicación ascendente.** Comunicación que fluye de los niveles inferiores a los superiores de una organización; incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de quejas.
- **Comunicación descendente.** Comunicación que fluye de los niveles superiores a los inferiores de una organización; incluye políticas de administración, instrucciones y memos oficiales.
- **Comunicación horizontal.** Comunicación que fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización; necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales.
- **Comunicación interpersonal.** Comunicaciones que fluyen entre los individuos en encuentros personales y de grupo.



- **Comunicación no verbal.** Mensajes enviados mediante la postura corporal, las expresiones faciales y los movimientos de manos y ojos; tan importantes como la comunicación verbal.
- **Comunicación.** Transmitir información y entendimiento mediante el uso de símbolos verbales o no verbales.
- **Conflicto de funciones.** Conflicto que surge cuando el cumplimiento de un conjunto de expectativas por parte de un individuo choca con el cumplimiento de otro conjunto de expectativas.
- **Desempeño laboral.** Resultados del trabajo que se relacionan con propósitos de la organización como la calidad, la eficiencia y otros criterios de eficacia.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Dialogo.** Proceso de comunicación de grupo dirigido a la creación de una cultura con base en la colaboración, fluidez confianza y compromiso de metas compartidas.
- **Disonancia cognitiva.** Ansiedad que surge cuando hay conflicto entre las creencias de un individuo y la realidad. La mayoría de los individuos están motivados para reducir la disonancia y alcanzar la consonancia.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización es decir hacer las cosas bien.
- **Eficacia:** Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es hacer lo que se debe hacer.
- **Empresa u organización:** Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecuciones de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes,

a la para asegurarla continuidad de la estructura productiva y comercial así como sus necesarias inversiones

- **Estrés.** Respuesta de adaptación, modificada o matizada por las diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o hecho que impone demandas especiales sobre una persona. Padilla, Peña y Arriaga definen al estrés como una respuesta psicológica y fisiológica de ajuste que nos prepara para enfrentar una situación de amenaza ante presiones reales o percibidas en el ambiente.
- **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Éxito:** Deriva del término “exitus”, que significa salida, el concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento.
- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- **Liderazgo carismático.** Capacidad de influir en los seguidores con base en un don sobrenatural y poderes atractivos. A los seguidores les agrada estar con el líder carismático porque se sienten inspirados, que hacen lo correcto y que son importantes.
- **Liderazgo transformador.** Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen resultados mayores que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas.
- **Modelo de jerarquía de las necesidades.** Teoría de Maslow que supone que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene; en cierto sentido significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía de importancia se clasifican como fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

- **Percepción.** Proceso por el cual un individuo asigna significado al ambiente; incluye la organización e interpretación de varios estímulos en una experiencia psicológica.
- **Productividad:** la define como un criterio importante en la efectividad, puesto que mientras mayor sea el rendimiento que una organización pueda generar con un gasto determinado, mas productividad tendrá, y por su puesto el margen de ganancias será superior.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Recompensas extrínsecas.** Premios externos al puesto, como pagos, promociones o prestaciones adicionales.
- **Recompensas intrínsecas.** Premios que son parte del puesto mismo: la responsabilidad, los desafíos y la realimentación que le son características.
- **Reconocimiento.** Agradecimiento expresado por la administración ante un trabajo bien hecho.
- **Retribución.** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- **Riesgo.** Situación en la que una decisión tiene metas claras y hay disponible buena información, pero los resultados futuros asociados con cada alternativa están sujetos a un resultado fortuito.(Luhmann, N. 1998)
- **Satisfacción laboral.** Actitud que los trabajadores mantienen respecto de su empleo y que resulta de su percepción del trabajo.
- **Teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg.** La satisfacción laboral es resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y la insatisfacción se deriva de no tener factores extrínsecos.
- **Teoría de las expectativas de la motivación.** Teoría en la que el empleado se enfrenta con un conjunto de resultados de primer nivel y elige uno con base en cómo esta elección se relaciona con los resultados de segundo

nivel; sus preferencias se basan en la intensidad (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel y lo que se percibe de la relación existente entre los resultados de los dos niveles. (Chiavenato, 2004)

- **Teoría de las necesidades aprendidas.** Teoría que propone que una persona con una fuerte necesidad, estará motivada a desarrollar conductas apropiadas para satisfacerla. Las necesidades de una persona son aprendidas de la cultura de una sociedad. (Cortés A. 2003)
- **Teoría ERG de la motivación.** Teoría desarrollada y probada por Alderfer que clasifica las necesidades como de existencia, de relación y de crecimiento. (Chiavenato, 2004)
- **Valores.** Deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas, que guían su conducta.

## CAPITULO III

### PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

El criterio de confiabilidad del instrumento se determina por el coeficiente de ALFA DE CRONBACH. Este requiere de una sola administración del instrumento de medición y producen valores que oscilan entre cero (0) y uno (1).

## COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

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

Donde:

K : Número de ítems

$\sum s_i^2$  : Sumatoria de varianza de los ítems

$S_i^2$  : Varianza de la sumatoria de ítems

$\alpha$  : Coeficiente Alfa Cronbach

## TABLA DE CONFIABILIDAD

CRITERIO DE CONFIABILIDAD	VALORES
NO ES CONFIABLE	0
BAJA CONFIABILIDAD	0.01 – 0.049
MODERADA CONFIABILIDAD	0.5 – 0.75
FUERTE CONFIABILIDAD	0.76 – 0.89
ALTA CONFIABILIDAD	0.90 – 1.00

### A. PRUEBA DE RESULTADOS

La prueba piloto de confiabilidad del instrumento se aplicó a diez (10) servidores administrativos del más alto nivel de la DIRESA ICA, duro 30 minutos, se absolvieron dudas y se analizaron las sugerencias, se determinó como criterio estadístico de confiabilidad el ALFA DE CRONBACH.

### B. PROCESAMIENTO DE LA PRUEBA PILOTO

El conjunto de observaciones tiene diez (10) observaciones (10 encuestados) y 60 ítems (preguntas). El ALFA DE CRONBACH encontrado es de 0.8480, valor que de acuerdo a la tabla de confiabilidad nos da el criterio de FUERTE CONFIABILIDAD, lo que indica que la totalidad de las preguntas son confiables para determinar la percepción de los encuestados.

Los resultados de Alfa de Cronbach se presentan en anexos.

### **3.2. ANALISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS**

#### **3.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD**

Antes de analizar los cuadros estadísticos obtenidos es preciso indicar que, teniendo en cuenta el diseño de esta investigación que corresponde a un diseño expos-facto, de tipo comparativo causal, se ha seleccionado 2 grupos o muestras, constituidas en total de 48 trabajadores divididos en dos grupos de 24 integrantes de cada uno.

El criterio para la determinación de estos dos grupos fue de tipo intencionado o no probabilístico, según la percepción del clima organizacional.

Así por ejemplo, el grupo experimental o muestra 1 está integrado por 24 trabajadores que se caracterizan por mostrar una percepción de un clima organizacional positivo y el grupo de control o muestra 2 se caracteriza por percibir un clima organizacional negativo.

Esta separación de las muestras es fundamental para determinar el rendimiento laboral de los trabajadores en relación con la percepción del clima organizacional, de modo que a partir de ella se determina la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral.

Los resultados de este proceso de separación en dos grupos de la muestra inicial se presentan a continuación, tomando en cuenta las siguientes categorías:

**CATEGORIAS Y PUNTAJE:**

Muy alta percepción positiva del CO: 52 - 60 puntos

Alta Percepción positiva del CO : 42 - 51 puntos

Regular Percepción positiva del CO: 32 - 41 puntos

Negativa Percepción del CO : 22 - 31 puntos

Muy negativa percepción del CO : 12 - 21 puntos

La distribución de las frecuencias en estas categorías se presenta en la tabla N° 01 siguiente:

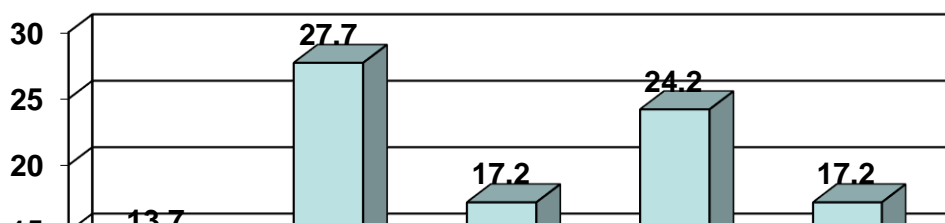
**TABLA N° 1**

**Niveles de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica**

CATEGORÍAS	f	fp	UBICACIÓN
Muy positiva 42 – 50	8	13.7	Grupo experimental o Muestra 1
Positiva 34 – 41	16	27.7	Grupo experimental o Muestra 1
Regular 26 – 33	10	17.2	----
Negativa 18 – 25	14	24.2	Grupo de control o Muestra 2
Muy negativa. 10 – 17	10	17.2	Grupo de control o Muestra 2
TOTAL	58	100	----

**Gráfico N° 01**

**Distribución porcentual de los niveles de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica.**



**Leyenda:**

**MP** = Muy positiva. **P** = Alta. **R** = Regular. **N** = Negativa. **MN** = Muy negativa.

**INTERPRETACION DE LA TABLA N° 01**

En esta tabla N° 1 se presenta los resultados obtenidos con el cuestionario aplicado a todos los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica de la muestra global constituida por 48 trabajadores, con el objetivo de determinar el tipo de percepción del clima organizacional.

En efecto, una vez aplicado el instrumento y tabulado los resultados se observa que un 13.7% de los trabajadores tienen una percepción muy positiva del clima organizacional; un 27.7% percepción negativa del clima organizacional, un 17.2% percepción regular; un 24.2% percepción negativa y un 17.2% tienen una percepción muy negativa del clima organizacional.

Y considerando que estos resultados se han constituido las muestras, se ha considerado a los que tienen una percepción muy positiva y positiva como integrantes del grupo experimental o muestra 1 y los trabajadores que tienen una percepción negativa y muy negativa del clima organizacional constituyen el grupo de control o la muestra 2.



A los que obtuvieron una puntuación regular o neutral, se les ha dejado fuera de estos 2 grupos.

En adelante, la muestra 1 se compone de 24 trabajadores y la muestra 2 también de 24 trabajadores.

### 3.2.2. RENDIMIENTO LABORAL EN LA DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD

De 4 dimensiones consideradas de la variable rendimiento laboral en esta investigación, la productividad es una de ellas.

Los resultados comparativos entre la productividad entre el grupo experimental y grupo de control son las siguientes:

**TABLA N° 02**

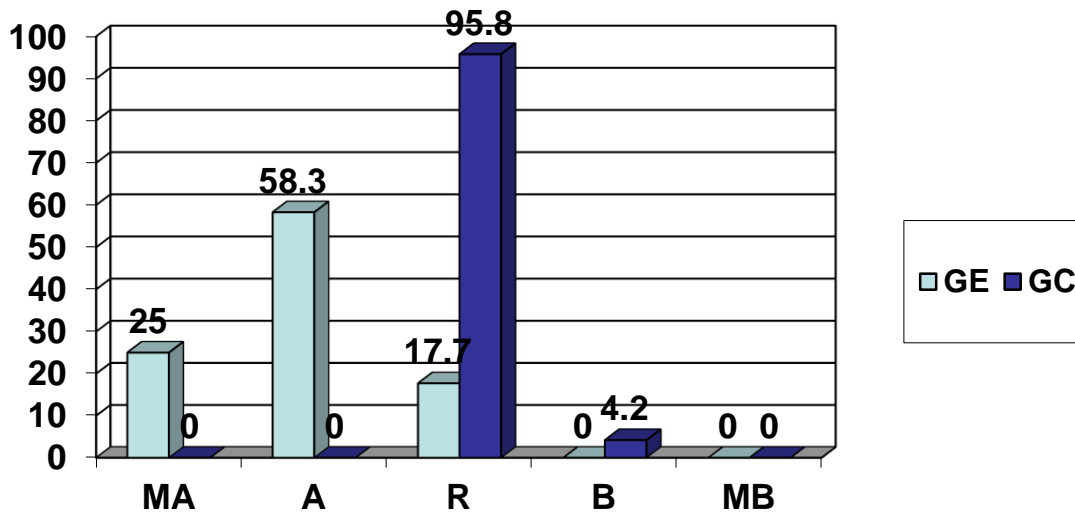
**Nivel de productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control.**

CATEGORÍAS	GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO DE CONTROL			
	F	FP	$\sum x_i$	$\bar{X}$	F	FP	$\sum x_i$	$\bar{X}$
Muy alta 17-20 pts	6	25	104	17.3	0	0	0	0
Alta 13-16 pts	14	58.3	209	14.9	0	0	0	0
Regular 09-12 pts	4	16.7	46	11.5	23	95.8	241	10.4
Baja 05-08 pts	0	0	0	0	1	4.2	8	8
00-04 pts Muy baja	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	359	-	24	100	249	-
$\bar{X}$			14.9				10.3	

Fuente: resultados obtenidos con el cuestionario.

**Gráfico N° 02**

**Distribución porcentual del nivel de productividad los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según GE Y GC.**



#### Leyenda

MA = Muy alta. A = Alta. R= Regular. B= Baja. MB= Muy baja.

#### INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 02

De acuerdo con los datos presentados en la tabla N° 02 y su representación gráfica, contiene el nivel de productividad laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, tanto de Grupo experimental y Grupo de control.

Así en el grupo experimental, el 25% se han ubicado en la categoría muy alta rendimiento, el 58.3% se ubicó en la categoría alta, el 16.7% en la categoría regular, y en las categorías de baja y muy baja no se han ubicado ninguno de los servidores. El promedio total de este grupo es de 14.9

En el caso de los servidores del Grupo de control, que son los que tienen una percepción negativa del clima organizacional, ninguno se ha ubicado en la categoría muy alta ni en la categoría alta; sin embargo un 95.8 % se ubicó en la categoría regular y 4.2 % en la categoría baja. En la categoría muy baja no se ubicó tampoco ninguno.

El promedio total de esta muestra 2 es de 10.3 puntos.

### 3.2.3. RENDIMIENTO LABORAL EN LA DIMENSIÓN EFICACIA EN LA ACTIVIDAD

Con respecto al rendimiento laboral en la dimensión eficacia en la actividad, que los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica realizan en función de su especialidad y los roles que les corresponde de acuerdo al cargo y la función que cumplen, se presenta la siguiente tabla según sean del Grupo experimental y Grupo de control.

**TABLA Nº 03**

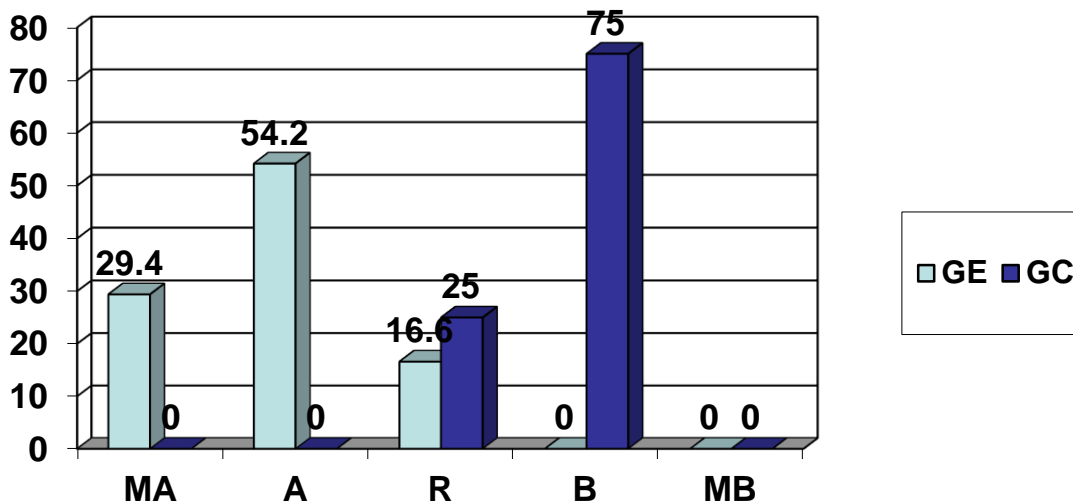
**Nivel de Rendimiento laboral en la dimensión eficacia de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control.**

	GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO DE CONTROL			
	F	FP	$\sum x_1$	$\bar{X}$	F	FP	$\sum x_1$	$\bar{X}$
Muy alta 17-20 pts	7	29.2	122	17.4	0	0	0	0
Alta 13-16 pts	13	54.2	195	15.0	6	25	86	14.3
Regular 09-12 pts	4	16.6	48	12.0	18	75	200	11.1
Baja 05-08 pts	0	0	0	0	0	0	0	0
00-04 pts Muy baja	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	365	-	24	100	283	-
			15.2				11.7	

Fuente: resultados obtenidos con la prueba.

**Gráfico Nº 03**

**Distribución porcentual del Rendimiento laboral en la dimensión eficacia de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control**



**Leyenda**

MA = Muy alta. A = Alta. R= Regular. B= Baja. MB= Muy baja.

**INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 03**

De acuerdo con los datos presentados en la tabla N° 03, que contiene el nivel de Rendimiento laboral en la dimensión eficacia de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según GE 1 y el GC, se observa que en la muestra 1 el 29.2% de los servidores se han ubicado en la categoría muy alta, el 54.2% se ubicó en la categoría alta, el 16.6% en la categoría regular, y en la categoría baja y muy baja no se ha ubicado ningún servidor. El promedio total de esta muestra 1 es de 15.2 puntos.

En el caso de los servidores de la muestra 2, ninguno se ha ubicado en la categoría muy alta, pero el 25% se ubicó en la categoría alta y un 75% en la categoría regular. En la categoría baja y muy baja no se han ubicado ningunos. El promedio total de este Grupo de control es de 11.7 puntos.

**3.2.4. RENDIMIENTO LABORAL EN LA DIMENSIÓN EFICIENCIA**

De todas las dimensiones consideradas de la variable rendimiento laboral en esta investigación, la eficiencia es una de ellas.

Los resultados comparativos entre la eficiencia de los trabajadores del Grupo experimental y del grupo de control son las siguientes:

**TABLA Nº 04**

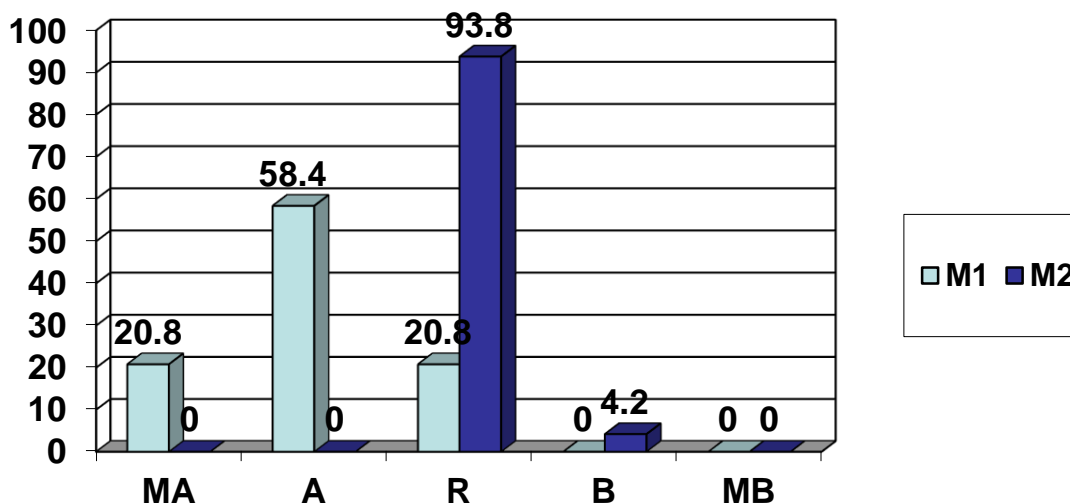
**Nivel de eficiencia en la labor de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control.**

	GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO DE CONTROL			
	F	FP	$\sum x_1$	$\bar{X}$	F	FP	$\sum x_1$	$\bar{X}$
Muy alta 17-20 pts	5	20.8	87	17.4	0	0	0	0
Alta 13-16 pts	14	58.4	210	16.2	0	0	0	0
Regular 09-12 pts	5	20.8	57	11.4	23	93.8	230	10.0
Baja 05-08 pts	0	0	0	0.0	1	4.2	8	8.0
00-04 pts Muy baja	0	0	0	0	0		0	0
TOTAL	24	100	354	-	24	100	238	-
$\bar{X}$			14.7				9.5	

Fuente: resultados obtenidos con el cuestionario.

**Gráfico Nº 04**

**Distribución porcentual del nivel de eficiencia en la labor de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control.**



**Leyenda**

**MA** = Muy alta. **A** = Alta. **R**= Regular. **B**= Baja. **MB**= Muy baja.

**INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 04**

La tabla N° 04, contiene los resultados obtenidos con el cuestionario sobre el Nivel de eficiencia en la labor de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Muestra 1 y la Muestra 2.

Como se observa en esta tabla en el GE que se constituye de los servidores que tienen una percepción positiva del clima organizacional, el 20.8% se han ubicado en la categoría muy alta, el 58.4%; y un 20.8 se ubicaron en la categoría regular. En las categorías de baja y muy baja no se han ubicado ninguno de los servidores. El promedio total de este GE es de 14.7 puntos

En cuanto a los servidores del Grupo de control, vale decir de los servidores que tienen una percepción negativa del clima organizacional, ninguno se ha ubicado en la categoría muy alta ni alta; pero un 93.8% se ubicó en la categoría regular, y un 6.2% se ubicó en la categoría baja. En la categoría muy baja no se ubicó tampoco ninguno. El promedio total de este GC es de 9.5 puntos.

### 3.2.3. RENDIMIENTO LABORAL EN LA DIMENSIÓN CALIDAD DEL SERVICIO

Con respecto al rendimiento laboral en la dimensión calidad del servicio en la actividad, que los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica realizan en función de su especialidad y los roles que les corresponde de acuerdo al cargo y la función que cumplen, se presenta la siguiente tabla según sean del GE o del GC.

**TABLA Nº 05**

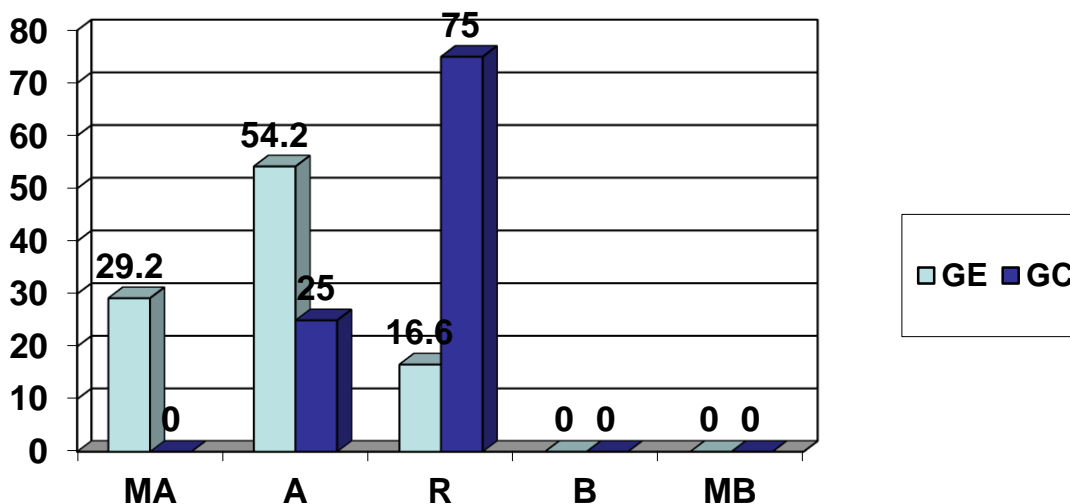
**Nivel de Rendimiento laboral en la dimensión calidad del servicio de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control.**

	GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO DE CONTROL			
	F	FP	$\sum x_1$	$\bar{X}$	F	FP	$\sum x_1$	$\bar{X}$
Muy alta 17-20 pts	7	29.2	122	17.4	0	0	0	0
Alta 13-16 pts	13	54.2	192	14.7	6	25	87	14.5
Regular 09-12 pts	4	16.6	48	12.0	18	75	197	10.9
Baja 05-08 pts	0	0	0	0	0	0	0	0
00-04 pts Muy baja	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	362	-	24	100	284	-
			15.0				11.8	

Fuente: resultados obtenidos con el cuestionario.

**Gráfico Nº 05**

**Distribución porcentual del Rendimiento laboral en la dimensión calidad del servicio de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según Grupo experimental y Grupo de control**



**Leyenda**

**MA** = Muy alta. **A** = Alta. **R**= Regular. **B**= Baja. **MB**= Muy baja.

**INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 05**

De acuerdo con los datos presentados en la tabla N° 05, contiene datos referentes al Nivel de Rendimiento laboral en la dimensión calidad del servicio de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Ica, según GE y del GC.

En el GE, que como se ha indicado se constituye de servidores que tienen una percepción positiva del clima organizacional, el 29.2% de los servidores creen tener un nivel muy alta de calidad de servicio; un 54.2% se ubicaron en la categoría alta y un 16.6% en la categoría regular. En las categorías baja y muy baja no se ha ubicado ninguno. El promedio total de esta muestra 1 es de 15 puntos.

En el caso de los alumnos del grupo de control, que está integrado por los servidores que tienen una percepción negativa del clima organizacional, ninguno se ha ubicado en la categoría muy alta, un 75% se ubicó en la categoría



alta y un 25 % en la categoría regular. En la categoría baja y muy baja ninguno se ha ubicado. El promedio total de esta muestra 2 es 11.8 puntos.

### 3.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

#### 3.3.1. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Con la finalidad de determinar si las diferencias existentes en el promedio de los puntajes obtenidos por los trabajadores del GE y GC son o no estadísticamente significativos y de este modo probar la hipótesis específica 1, se procede a formular la hipótesis nula y alterna de la siguiente manera:

##### Hipótesis nula 1 (Ho):

La percepción del liderazgo positivo, como dimensión del clima organizacional NO mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.

##### Hipótesis alterna 1 (Ha)

La percepción del liderazgo positivo, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica

Para validar estas hipótesis se presentan los datos del siguiente cuadro:

**TABLA N° 06**

**Media aritmética, desviación estándar y sumatoria de cuadrados de datos de los puntajes obtenidos en rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, del GE y GC**

M1	M2	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_2 - \bar{X}_2)$	$(X_2 - \bar{X}_2)^2$
17	10	2.3	5.29	-0.3	0.09
14	12	-0.7	0.49	1.7	2.89
18	9	3.3	10.89	-1.3	1.69
16	11	1.3	1.69	0.7	0.49

18	10	3.3	10.89	-0.3	0.09
17	9	2.3	5.29	-1.3	1.69
17	12	2.3	5.29	1.7	2.89
14	10	-0.7	0.49	-0.3	0.09
15	11	0.3	0.09	0.7	0.49
17	10	2.3	5.29	-0.3	0.09
16	12	1.3	1.69	1.7	2.89
14	9	-0.7	0.49	-1.3	1.69
16	11	1.3	1.69	0.7	0.49
16	10	1.3	1.69	-0.3	0.09
14	11	-0.7	0.49	0.7	0.49
16	12	1.3	1.69	1.7	2.89
16	8	1.3	1.69	-2.3	5.29
13	10	-1.7	2.89	-0.3	0.09
12	9	-2.7	7.29	-1.3	1.69
14	11	-0.7	0.49	0.7	0.49
14	10	-0.7	0.49	-0.3	0.09
12	10	-2.7	7.29	-0.3	0.09
11	10	-3.7	13.69	-0.3	0.09
12	11	-2.7	7.29	0.7	0.49
359	249		$\sum (X_1 - X_1)^2$		$\sum (X_1 - X_1)^2$
$\bar{X} = 14.9$	$\bar{X} = 10.3$		= 111.1		= 27.1

## INTERPRETACION

El cuadro anterior muestra los resultados referentes a los puntajes obtenidos por los servidores del grupo experimental y grupo de control 2 de la Dirección Regional de Salud de Ica, para su análisis.

De acuerdo con los resultados se observa que los servidores del GE, que se caracterizan por que tienen una percepción positiva del liderazgo provienen, tienen un promedio de puntos en la escala vigesimal de 14.9 puntos; entre tanto, el puntaje obtenido por los servidores del GC los mismos que tienen una percepción negativa del liderazgo, tienen un promedio de 10.3 puntos en la escala vigesimal.

En resumen existe una diferencia de 4.6 puntos, a favor de los servidores del Grupo experimental.

Para ver si esta diferencia de las medias aritméticas de las variables evaluadas son o no estadísticamente significativas y de este modo probar la hipótesis específica 1, se ha procedido a determinar la suma de los cuadrados (SC) de grupo, se ha determinado también la desviación estándar ponderada ( $S_p$ ) y finalmente se ha aplicado el t de Student para muestras independientes. Los resultados se presentan a continuación:

Aplicación de la prueba estadística:

Suma de cuadrados

$$SC_1 = 111.1$$

$$SC_2 = 27.1$$

Desviación estándar ponderada:

$$S_p = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}} = \sqrt{\frac{111.1 + 27.1}{24 + 24 - 2}} = \sqrt{\frac{138.2}{46}} = \sqrt{3.0} = 1.73$$

Ecuación t para la prueba de hipótesis:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{x}_2}{sp \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} \quad t = \frac{14.9 - 10.3}{sp \sqrt{\frac{1}{24} + \frac{1}{24}}} \quad t = \frac{4.6}{sp \sqrt{0.04 + 0.04}} \quad t = \frac{4.6}{1.73 \sqrt{0.08}}$$

$$t = \frac{4.6}{1.73 \times 0.28} \quad t = \frac{4.6}{0.48} \quad t = 9.583$$

Grados de libertad:

$$Gl = N_1 + N_2 - 2 = 24 + 24 - 2 = 46$$

Resumen:

Procesando los datos se obtuvo los siguientes resultados:

Media aritmética obtenida por la muestra 1 = 14.9

Media aritmética obtenida por la muestra 2 = 10.3

Desviación estándar ponderada SP = 1.73

Nivel de significancia asumida = 0.05

Grados de libertad :gl = 46

T de Student obtenido:  $t_o = 9.583$

T de Student de la tabla:  $t_t = 2.406$

Comparando el valor de t obtenido con el valor de la tabla de t de Student para 46 grados de libertad y con una probabilidad de 0.05, se tiene que el valor de la tabla es de 2.406

### **Nivel de significación.**

Se ha asumido un nivel de significación de 0.05

### **Zona de rechazo.**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que corresponda a un nivel de significancia de 0.05, se acepta la hipótesis nula ( $H_o$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ); y para todo valor superior que corresponda a un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la  $H_o$  y se acepta la  $H_a$ .

### **Decisión:**

Como se observa en estos datos, el valor del t de Student obtenido es de 9.583 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406. En consecuencia, siendo el T obtenido mayor que el T de la tabla, se rechaza la hipótesis nula 1 y se acepta la hipótesis alterna 1.

### **Interpretación:**

Los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, de la muestra 1, que perciben positivamente el liderazgo, tienen mayor nivel de rendimiento laboral que los servidores de la muestra 2 que perciben de manera negativa el liderazgo, de modo que la percepción positiva del liderazgo mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores. Con este resultado, se rechaza la hipótesis nula 1 y se acepta la hipótesis alterna 1.

### 3.3.2. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Siguiendo el mismo procedimiento empleado en la prueba de la hipótesis específica 1, en este caso, para la prueba de la hipótesis específica 2 se presenta la hipótesis nula 2 y alterna 2 de la siguiente manera:

#### Hipótesis nula 2 (Ho):

“La percepción de la motivación positiva, como dimensión del clima organizacional NO mejora significativamente la eficacia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica”

#### Hipótesis alterna 2

La percepción de la motivación positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficacia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica”

Para validar estas hipótesis se presentan los datos del siguiente cuadro:

**TABLA N° 07**

**Media aritmética, desviación estándar y sumatoria de cuadrados de datos de los puntajes obtenidos en Motivación positiva de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, del GE y GC**

M1	M2	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_2 - \bar{X}_2)$	$(X_2 - \bar{X}_2)^2$
18	10	2.9	0.41	-1.8	3.24
16	13	0.9	0.81	1.2	1.44
18	10	2.9	0.41	-1.8	3.24
17	14	1.9	3.61	2.2	4.84
17	11	1.9	3.61	-0.8	0.64

18	12	2.9	0.41	0.2	0.04
17	12	1.9	3.61	0.2	0.04
15	11	-0.1	0.01	-0.8	0.64
16	11	0.9	0.81	-0.8	0.64
17	11	1.9	3.61	-0.8	0.64
15	12	-0.1	0.01	0.2	0.04
16	10	0.9	0.81	-1.8	3.24
15	11	-0.1	0.01	-0.8	0.64
16	10	0.9	0.81	-1.8	3.24
14	14	-1.1	1.21	2.2	4.84
16	16	0.9	0.81	4.2	17.64
15	12	-0.1	0.01	0.2	0.04
15	11	-0.1	0.01	-0.8	0.64
13	10	-2.1	4.41	-1.8	3.24
12	12	-3.1	9.61	0.2	0.04
12	09	-3.1	-8.40	-2.9	8.41
13	16	-2.1	4.41	4.2	17.64
12	12	-3.1	9.61	0.2	0.04
12	13	-3.1	9.61	1.1	1.44
365 $\bar{X} = 15.2$	283 $\bar{X} = 11.7$		$\sum (X_1 - X_1)^2$ = 68.24		$\sum (X_1 - X_1)^2$ = 76.53

## INTERPRETACION

El cuadro anterior muestra los resultados referentes a los puntajes obtenidos por los servidores del grupo experimental y grupo de control de la Dirección Regional de Salud de Ica, con relación a la motivación positiva y la eficacia en el desempeño laboral, para su análisis.

De acuerdo con los resultados se observa que los servidores del GE, que se caracterizan por que tienen una percepción positiva de la motivación, tienen un promedio de puntos en la escala vigesimal de 15.2 puntos; entre tanto, el puntaje obtenido por los servidores del GC los mismos que tienen una percepción negativa del liderazgo, tienen un promedio de 11.7 puntos en la escala vigesimal.

En este caso existe una diferencia de 3.5 puntos, a favor de los servidores del grupo experimental.

Para ver si esta diferencia de las medias aritméticas de las variables evaluadas son o no estadísticamente significativas y de este modo probar la hipótesis específica 2, se ha procedido a determinar la suma de los cuadrados (SC) de cada muestra, se ha determinado también la desviación estándar ponderada ( $S_p$ ) y finalmente se ha aplicado el t de Student para muestras independientes. Los resultados se presentan a continuación:

Aplicación de la prueba estadística:

Suma de cuadrados

$$SC_1 = 68.24$$

$$SC_2 = 76.53$$

Desviación estándar ponderada:

$$S_p = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}} = \sqrt{\frac{68.24 + 76.53}{24 + 24 - 2}} = \sqrt{\frac{144.7}{46}} = \sqrt{3.14} = 1.77$$

Ecuación t para la prueba de hipótesis:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{x}_2}{sp \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{15.2 - 11.7}{sp \sqrt{\frac{1}{24} + \frac{1}{24}}} = \frac{3.5}{sp \sqrt{0.04 + 0.04}} = \frac{3.5}{1.77 \sqrt{0.08}}$$

$$t = \frac{3.5}{1.77 \times 0.28} = \frac{3.5}{0.49} \quad t = 7.14$$

Grados de libertad:

$$Gl = N_1 + N_2 - 2 = 24 + 24 - 2 = 46$$

Resumen:

Procesando los datos se obtuvo los siguientes resultados:

Media aritmética obtenida por la muestra 1 = 15.2

Media aritmética obtenida por la muestra 2 = 11.7

Desviación estándar ponderada SP = 1.77

Nivel de significancia asumida = 0.05

Grados de libertad :gl = 46

T de Student obtenido:  $t_o = 7.14$

T de Student de la tabla:  $t_t = 2.406$

Comparando el valor de t obtenido (7.14) con el valor de la tabla de t de Student para 46 grados de libertad y con una probabilidad de 0.05, que es 2.406, se observa que  $t_o$  es superior al  $t_t$ .

### **Nivel de significación.**

Se ha asumido un nivel de significación de 0.05

### **Zona de rechazo.**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que corresponda a un nivel de significancia de 0.05, se acepta la hipótesis nula ( $H_o$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ); y para todo valor superior que corresponda a un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la  $H_o$  y se acepta la  $H_a$ .

### **Decisión:**

Como se observa en estos datos, el valor del t de Student obtenido es de 7.14 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula 2 y se acepta la hipótesis alterna 2.

### **Interpretación:**



Los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, de la muestra 1, que perciben positivamente la motivación, tienen mayor nivel de eficacia laboral que los servidores de la muestra 2 que perciben de manera negativa la motivación, de modo que la percepción positiva de la comunicación mejora significativamente la eficacia laboral de los servidores. Con este resultado, se rechaza la hipótesis nula 2 y se acepta la hipótesis alterna 2.

### 3.3.3. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Para la prueba de la hipótesis específica 3, se procede a formular la hipótesis nula 3 y la hipótesis alterna 3 de la siguiente manera:

#### Hipótesis nula 1 (Ho):

La percepción de la reciprocidad positiva, como dimensión del clima organizacional NO mejora significativamente la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica

#### Hipótesis alterna 1 (Ha)

La percepción de la reciprocidad positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica

Para validar estas hipótesis se presentan los datos del siguiente cuadro:

**TABLA N° 08**

**Media aritmética, desviación estándar y sumatoria de cuadrados de datos de los puntajes obtenidos en Reciprocidad positiva de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, del GE y GC**

M1	M2	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_2 - \bar{X}_2)$	$(X_2 - \bar{X}_2)^2$

14	12	-0.7	0.49	1.7	2.89
18	9	3.3	10.89	-1.3	1.69
16	11	1.3	1.69	0.7	0.49
18	10	3.3	10.89	-0.3	0.09
17	9	2.3	5.29	-1.3	1.69
17	12	2.3	5.29	1.7	2.89
14	10	-0.7	0.49	-0.3	0.09
15	11	0.3	0.09	0.7	0.49
17	10	2.3	5.29	-0.3	0.09
16	12	1.3	1.69	1.7	2.89
14	9	-0.7	0.49	-1.3	1.49
16	11	1.3	1.69	0.7	0.49
16	10	1.3	1.69	-0.3	0.09
14	11	-0.7	0.49	0.7	0.49
16	12	1.3	1.69	1.7	2.89
16	8	1.3	1.69	-2.3	5.29
13	10	-1.7	2.89	-0.3	0.09
12	9	-2.7	7.29	-1.3	1.69
14	11	-0.7	0.49	0.7	0.49
14	10	-0.7	0.49	-0.3	0.09
12	10	-2.7	7.29	-0.3	0.09
11	10	-3.7	13.69	-0.3	0.09
12	11	-2.7	7.29	0.7	0.49
10	10	-4.7	22.09	-0.3	0.09
352	248		$\sum (x_1 - \bar{x}_1)^2$		$\sum (x_1 - \bar{x}_1)^2$
$\bar{x} = 14.6$	$\bar{x} = 10.3$		= 127.9		= 27.1

## INTERPRETACION

El cuadro anterior muestra los resultados referentes a los puntajes obtenidos por los servidores de la muestra 1 y la muestra 2 de la Dirección Regional de Salud de Ica, con relación a la reciprocidad positiva y la eficiencia en el desempeño laboral, para su análisis.

De acuerdo con los resultados se observa que los servidores del GE, que se caracterizan por que tienen una percepción de una reciprocidad positiva, tienen un promedio de puntos en la escala vigesimal de 14.6 puntos; entre tanto, el puntaje obtenido por los servidores del GC los mismos que tienen una percepción negativa del liderazgo, tienen un promedio de 10.3 puntos en la escala vigesimal.

En este caso existe una diferencia de 4.3 puntos, a favor de los servidores del grupo experimental.

Para ver si esta diferencia de las medias aritméticas de las variables evaluadas son o no estadísticamente significativas y de este modo probar la hipótesis específica 3, se ha procedido a determinar la suma de los cuadrados (SC) de cada muestra, se ha determinado también la desviación estándar ponderada ( $Sp$ ) y finalmente se ha aplicado el t de Student para muestras independientes. Los resultados se presentan a continuación:

Aplicación de la prueba estadística:

Suma de cuadrados

$$SC_1 = 127.9$$

$$SC_2 = 27.1$$

Desviación estándar ponderada:

$$Sp = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}} = \sqrt{\frac{127.9 + 27.1}{24 + 24 - 2}} = \sqrt{\frac{155}{46}} = \sqrt{3.36} = 1.83$$

Ecuación t para la prueba de hipótesis:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{x}_2}{sp \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} \quad t = \frac{14.6 - 10.3}{sp \sqrt{\frac{1}{24} + \frac{1}{24}}} \quad t = \frac{4.3}{sp \sqrt{0.04 + 0.04}} \quad t = \frac{4.3}{1.83 \sqrt{0.08}}$$

$$t = \frac{4.3}{1.83 \times 0.28} \quad t = \frac{4.3}{0.51} \quad t = 8.43$$

Grados de libertad:

$$Gl = N_1 + N_2 - 2 = 24 + 24 - 2 = 46$$

Resumen:

Procesando los datos se obtuvo los siguientes resultados:

Media aritmética obtenida por la muestra 1 = 14.6

Media aritmética obtenida por la muestra 2 = 10.3

Desviación estándar ponderada SP = 1.83

Nivel de significancia asumida = 0.05

Grados de libertad :gl = 46

T de Student obtenido:  $t_o = 8.43$

T de Student de la tabla:  $t_t = 2.406$

Comparando el valor de t obtenido con el valor de la tabla de t de Student para 46 grados de libertad y con una probabilidad de 0.05, se tiene que el valor de la tabla es de 2.406

### **Nivel de significación.**

Se ha asumido un nivel de significación de 0.05

### **Zona de rechazo.**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que corresponda a un nivel de significancia de 0.05, se acepta la hipótesis nula ( $H_o$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ); y para todo valor superior que corresponda a un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la  $H_o$  y se acepta la  $H_a$ .

### **Decisión:**

Como se observa en estos datos, el valor del t de Student obtenido es de 8.43 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula 3 y se acepta la hipótesis alterna 3.

### **Interpretación:**

Los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, de la muestra 1, que perciben positivamente la reciprocidad, tienen mayor nivel de eficiencia en el desempeño laboral que los servidores de la muestra 2 que perciben de manera negativa la reciprocidad, de modo que la percepción positiva de la reciprocidad mejora significativamente la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores. Con este resultado, se rechaza la hipótesis nula 3 y se acepta la hipótesis alterna 3.

### **3.3.4. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4**

Para la prueba de la hipótesis específica 4 se plantea la hipótesis nula 4 y la hipótesis alterna 4 de la siguiente manera:

#### **Hipótesis nula 4 (Ho):**

“La percepción de la comunicación horizontal, como dimensión del clima organizacional NO mejora significativamente la calidad del servicio prestado de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica”.

#### **Hipótesis alterna 4**

“La percepción de la comunicación horizontal, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la calidad del servicio prestado de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica”.

Para validar estas hipótesis se presentan los datos del siguiente cuadro:

**TABLA Nº 09**

**Media aritmética, desviación estándar y sumatoria de cuadrados de datos de los puntajes obtenidos en Calidad del servicio ofertado por los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, del GE y GC**

<b>M1</b>	<b>M2</b>	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_2 - \bar{X}_2)$	$(X_2 - \bar{X}_2)^2$
-----------	-----------	---------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------

18	10	2.9	0.41	-1.8	3.24
18	10	2.9	0.41	-1.8	3.24
17	14	1.9	3.61	2.2	4.84
17	11	1.9	3.61	-0.8	0.64
18	12	2.9	0.41	0.2	0.04
17	12	1.9	3.61	0.2	0.04
15	11	-0.1	0.01	-0.8	0.64
16	11	0.9	0.81	-0.8	0.64
17	11	1.9	3.61	-0.8	0.64
15	12	-0.1	0.01	0.2	0.04
16	10	0.9	0.81	-1.8	3.24
15	11	-0.1	0.01	-0.8	0.64
16	10	0.9	0.81	-1.8	3.24
14	14	-1.1	1.21	2.2	4.84
16	16	0.9	0.81	4.2	17.64
15	12	-0.1	0.01	0.2	0.04
15	11	-0.1	0.01	-0.8	0.64
13	10	-2.1	4.41	-1.8	3.24
12	12	-3.1	9.61	0.2	0.04
12	09	-3.1	-8.40	-2.9	8.41
13	16	-2.1	4.41	4.2	17.64
12	12	-3.1	9.61	0.2	0.04
12	13	-3.1	9.61	1.1	1.44
13	14	-2.1	4.41	2.2	4.84
362	284		$\sum (x_1 - \bar{x}_1)^2$		$\sum (x_1 - \bar{x}_1)^2$
$\bar{X} = 15.0$	$\bar{X} = 11.8$		= 71.84		= 79.93

## INTERPRETACION

El cuadro anterior N° 09 muestra los resultados referentes a los puntajes obtenidos por los servidores del GE y GC de la Dirección Regional de Salud de Ica, con relación a la calidad del servicio prestado, para su análisis.

De acuerdo con los resultados se observa que los servidores del GE, que se caracterizan por que tienen una percepción positiva de la comunicación horizontal, tienen un promedio de puntos en la escala vigesimal de 15 puntos; entre tanto, el puntaje obtenido por los servidores del GC los mismos que tienen una percepción negativa de la comunicación, tienen un promedio de 11.8 puntos en la escala vigesimal.

En este caso existe una diferencia de 3.2 puntos, a favor de los servidores del grupo experimental.

Para ver si esta diferencia de las medias aritméticas de las variables evaluadas son o no estadísticamente significativas y de este modo probar la hipótesis específica 4, se ha procedido a determinar la suma de los cuadrados (SC) de cada muestra, se ha determinado también la desviación estándar ponderada ( $Sp$ ) y finalmente se ha aplicado el t de Student para muestras independientes.

Los resultados se presentan a continuación:

Aplicación de la prueba estadística:

Suma de cuadrados

$$SC_1 = 71.84$$

$$SC_2 = 79.93$$

Desviación estándar ponderada:

$$Sp = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}} = \sqrt{\frac{71.84 + 79.93}{24 + 24 - 2}} = \sqrt{\frac{151.7}{46}} = \sqrt{3.29} = 1.81$$

Ecuación t para la prueba de hipótesis:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{x}_2}{sp \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{15. - 11.8}{sp \sqrt{\frac{1}{24} + \frac{1}{24}}} = \frac{3.2}{sp \sqrt{0.04 + 0.04}} = \frac{3.2}{1.81 \sqrt{0.08}}$$

$$t = \frac{3.2}{1.81 \times 0.28} = \frac{3.2}{0.50} \quad t = 6.40$$

Grados de libertad:

$$Gl = N_1 + N_2 - 2 = 24 + 24 - 2 = 46$$

Resumen:

Procesando los datos se obtuvo los siguientes resultados:

Media aritmética obtenida por la muestra 1 = 15.0

Media aritmética obtenida por la muestra 2 = 11.8

Desviación estándar ponderada SP = 1.81

Nivel de significancia asumida = 0.05

Grados de libertad :gl = 46

T de Student obtenido:  $t_o = 6.40$

T de Student de la tabla:  $t_t = 2.406$

Comparando el valor de t obtenido (6.40) con el valor de la tabla de t de Student para 46 grados de libertad y con una probabilidad de 0.05, que es 2.406, se observa que  $t_o$  es superior al  $t_t$ .

### **Nivel de significación.**

Se ha asumido un nivel de significación de 0.05

### **Zona de rechazo.**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que corresponda a un nivel de significancia de 0.05, se acepta la hipótesis nula ( $H_o$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ); y para todo valor superior que corresponda a un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la  $H_o$  y se acepta la  $H_a$ .

### **Decisión:**

Como se observa en estos datos, el valor del t de Student obtenido es de 6.40 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula  $H_o$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_a$ .



### **Interpretación:**

Los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, de la muestra 1, que perciben positivamente la comunicación horizontal, tienen mayor nivel de calidad de los servicios prestados que los servidores de la muestra 2 que perciben de manera negativa la comunicación, de modo que la percepción positiva de la comunicación mejora significativamente la calidad de los servicios prestados de los servidores. Con este resultado, se rechaza la hipótesis nula 4 y se acepta la hipótesis alterna 4.

### **3.3.4. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

Para la prueba de la hipótesis general, se plantea la hipótesis nula 4 y la hipótesis alterna 4 de la siguiente manera:

#### **Hipótesis general nula (Ho):**

“La percepción del clima organizacional positivo, NO mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica”.

#### **Hipótesis general alterna**

“La percepción del clima organizacional positivo, mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica”.

Para validar estas hipótesis general se recurre a los resultados de la validación de las hipótesis específicas en los que se ha evidenciado la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre el GE y GC; es decir entre los que perciben un clima organizacional positivo y los que perciben un clima organizacional negativo.

Esta forma de validación es consistente por cuanto, mediante el proceso de operacionalización de las variables, las variables de las hipótesis específicas son

a su vez las dimensiones de las variables de la hipótesis general, de modo que al haberse contrastado y validado las hipótesis específicas, lógicamente se validó la hipótesis general.

Además de ello, existe un sustento en el marco teórico, en el cual existe una información amplia de la importancia y los efectos de un clima organizacional positivo en el rendimiento y desempeño laboral.

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins (1999), el clima de una organización “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño” (p 500) Los estudios de Stephen P. Robbins (1998), cataloga el clima organizacional como:

“Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito. Su incidencia es mucho mayor en la productividad, es decir en el rendimiento laboral. Los trabajadores o servidores de cualquiera institución, no tienen mayor

motivación para mejorar su productividad si perciben un clima organizacional negativo.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión, niveles de participación, etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.

Cada uno de estos elementos tiene efectos sobre el rendimiento laboral, si las percepciones son positivas, es también positiva su influencia; pero si las percepciones del clima laboral son negativas, su efecto es indudablemente negativo.

### **3.4. DISCUSION**

En esta investigación, de manera general se sostiene que la percepción del clima organizacional positivo, mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.

Y de manera específica se sostiene que la percepción del liderazgo positivo, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica; que la percepción de la motivación positiva, mejora significativamente la eficacia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica; que la percepción de la reciprocidad positiva, mejora significativamente la eficiencia en el desempeño laboral, y la percepción de la comunicación horizontal, mejora significativamente la calidad del servicio prestado de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.

Sobre cada una de estas afirmaciones sostenidas en las hipótesis específicas, se evidencia con los resultados obtenidos. Así por ejemplo, en el caso de la

hipótesis específica 1, se observa que el valor del t de Student obtenido es de 9.583 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406. En consecuencia, siendo el T obtenido mayor que el T de la tabla, se rechaza la hipótesis nula 1 y se acepta la hipótesis alterna 1.

Igualmente, en la hipótesis específica 2, el valor del t de Student obtenido es de 7.14 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula 2 y se acepta la hipótesis alterna 2.

Para el caso de la hipótesis específica 3, el valor del t de Student obtenido es de 8.43 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406.

Y finalmente en el caso de la hipótesis específica 4, el valor del t de Student obtenido es de 6.40 para 46 grados de libertad, mientras que el valor de la T de Student de la tabla para un nivel de significancia de 0.05 asumido, es de 2.406.

Cada uno de estos resultados, nos permiten afirmar que el clima organizacional influye de manera significativa en el rendimiento laboral de los servidores.

A similares resultados han llegado diversos investigadores tanto a nivel internacional como a nivel nacional.

Así por ejemplo, en el ámbito internacional, Santa Eulalia y Sampedro (2012) resaltan la importancia del clima organizacional para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud.

Santos, N. y Andrade, E. (2013) en relación entre el Clima Organizacional, Cambio Organizacional percibida y la satisfacción del cliente reportasn resultados que indican que la percepción de cambio media la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, el clima organizacional tiene una

relación directa con la satisfacción de los clientes y los empleados perciben relacionada con la gestión de los cambios de clima organizacional.

Ellegren, U. (2015); sostiene que el clima organizacional es el ambiente emocional percibido dentro de una empresa, y el desarrollo organizacional es posible cuando los trabajadores se identifican con la institución y hacen todo lo posible por cumplir su visión viviendo diariamente su misión

En el ámbito nacional, Bedoya, I. (2003), realizó una investigación titulada “La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima”, en la que reporta que los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. Asimismo, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

Cobali, I. (2009), en su investigación sobre “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho”, reporta evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos.

Por su parte Oscoco (2015), en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014”, concluye que la gestión del talento humano tiene una relación positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

BRAVO, J.T. (2015) realizó una investigación titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. PUCP, los resultados mostraron que existe una asociación positiva y directa entre percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral ( $r(173)=.51$ , p

Como se puede observar, estas investigaciones y otras, reportan que efectivamente el clima organizacional tiene que ver mucho en el rendimiento laboral o en el desempeño laboral. En consecuencia se confirma los resultados presentados en esta investigación.

## **CONCLUSIONES**

- 1) El clima organizacional, tal como es percibido por los servidores influye en el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, de modo que si el clima organizacional es percibido de manera positiva, su influencia es positiva y de ser negativa su influencia es también negativa.
- 2) La percepción del liderazgo positivo, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica; dado que, el valor del t de Student obtenido para un

nivel de significancia de 0.05 y 46 grados de libertad, es de 9.583, superior al T de la tabla que es 2.406.

- 3) La percepción del motivación positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficiencia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica; dado que, el valor del t de Student obtenido para un nivel de significancia de 0.05 y 46 grados de libertad, es de 9.583, superior al T de la tabla que es 2.406.
- 4) La percepción del reciprocidad positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficacia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica; dado que, el valor del t de Student obtenido para un nivel de significancia de 0.05 y 46 grados de libertad, es de 8.43, superior al T de la tabla que es 2.406.
- 5) Como La percepción de la comunicación horizontal positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la calidad de los servicios prestados de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica; dado que, el valor del t de Student obtenido para un nivel de significancia de 0.05 y 46 grados de libertad, es de 6.400, superior al T de la tabla que es 2.406.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Propiciar un óptimo clima organizacional propiciando que los servidores afiancen su compromiso con los objetivos de la empresa sintiéndose valorados y motivados.
- 2) Se debe fortalecer a través de seminarios y talleres el liderazgo organizacional, con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.
- 3) Se debe implementar actividades gerenciales para la motivación positiva de los servidores, con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.
- 4) Se debe promover la implementación de relaciones de reciprocidad positiva, dado que la reciprocidad mejora la eficacia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.
- 5) Se debe fortalecer e implementar estrategias de comunicación fluida y horizontal entre los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, con el objetivo de mejorar de modo sostenido la calidad de los servicios que oferta esta dirección regional de Salud.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Arizmendi Díaz, E. (Junio de 2015). La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos. México, México
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.
- Álvarez, M. (2007). El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y gestión transformacional. Bogotá: Fundación Universitaria Luis Amigo
- Bedoya S, I. (2003) la nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias. Lima
- Bravo Chauca, J. T. (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. PUCP
- Bourdieu, P. (1999). Sobre el poder simbólico. Intelectuales, política y poder. Buenos Aires: Eudeba
- Bermeosolo, J. (1997) *Cómo aprenden los seres humanos*. Depto. Educación Especial, PUC
- Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Memoria para título, Universidad de Chile, Santiago, Chile).
- Cobali de la Cruz Sulca, H. (2009). "La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga". Ayacucho, Perú.
- CERTO, Samuel (2001). Administración Moderna. 8 ed. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, 2001. P. 126
- Cortés A. (2003) Motivación laboral en la empresa de servicios. Monografias.com 2003.
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 16
- Brunet, Luc, (19999 El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, Editorial Trillas, México.
- Cialdini Robert (2004) "Influence: The Psychology of Persuasion",

- Collins, Jim (2002) Empresas que sobresalen. Grupo editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones. (2a ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. (p.352)
- Díaz F., Fuertes F., Martín M., Montalbán M., Sánchez E. y Zarco V. (2004). Psicología de las Organizaciones. Barcelona: editorial Eureka Media.
- Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral, España.
- Figueroa S., Ormeño C., Zúñiga, V. (2012) “Diagnóstico de clima laboral, basado en el proceso de Modernización de las Instituciones de Salud Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile. 2012. Disponible en: <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/454>
- Gibson, J.; Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Organizations: Behavior, Structure, Processes. McGraw-Hill.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (2001). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Martín-Baró, I. (1988). Guerra y salud mental. Estudios Centroamericanos, 412 , pp. 129-142.
- Mayory Marron, G. v. (2006). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fonfo de empleados del Banco de la Nacion- FEBAN,LIMA,2006. LIMA.
- MINSA (2012) Estándares e Indicadores de Calidad para el Primer Nivel de Atención
- Morales Guzmán, G. (2010). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental. México, México

- Morales Cartaya, Alfredo (2009) *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, editora Política.
- Naranjo A. (2013). Satisfacción laboral de los trabajadores de una Institución Prestadora de Salud (IPS) de servicios domiciliarios de salud. Universidad Santiago de Cali, Colombia. 2013. Disponible en: [http://revistas.usc.edu.co/index.php/magazin/article/view/238#.U5jR5\\_I5OSo](http://revistas.usc.edu.co/index.php/magazin/article/view/238#.U5jR5_I5OSo)
- Nussbaum, M. C. (1997), "Capacidades humanas y justicia social", en Riechman, J., *Necesitar, desear, vivir*, Libros de La Catarata, Madrid.
- Ojeda Galindo, R. (Octubre de 2011). Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral. México, México.
- Organización Panamericana de la Salud. La cooperación de la OPS ante los procesos de reforma del sector salud. Washington, D.C.: OPS; 1997
- Oscoco Peralta, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas Apurímac, 2014. Andahuaylas.
- Olga Lucia Ardinez Perinan Joseph Javier Gutiérrez Peña (2014) "Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico-científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. 2014"
- Padilla, V. M., Peña, J. A., & Arriaga, A. E. (2006). Patrones de personalidad tipo A o B, estrés laboral y correlatos psicofisiológicos. *Psicología y Salud*, 16(1), 79-85.
- Pérez, J. y Merino, M. (2016) Definición de retribución. Publicado y Actualizado: 2016. (<https://definicion.de/retribucion/>)
- Luhmann, Niklas (1998). *Sociología del riesgo*. Triana editores. Universidad de México
- Quispe Vargas, Edgar (2015) "Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015".

- Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen P. (2004) Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004 - 675 páginas
- Robbins, Steve (2004). Gestión del talento humano Décima Edición. Madrid, pp625-630.
- Silva G.M. Rodríguez, J.E. (2008) Las relaciones humanas en la empresa. Learning paraninfo. España
- Sánchez, Vázquez, J.F (2010) "Liderazgo: Teorías y aplicaciones"
- Sánchez, M. García, De Lourdes (2017) Satisfacción laboral en entornos de trabajo. Escuela Superior Tepeji, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.México
- Thompson, J., Organizaciones en acción, McGraw Hill, Colombia 1994
- Toffler, Alvin, El cambio del poder, Plaza & Janes Editores, España, 1989
- Tubán, Jorge (2014) Medición del clima laboral en las organizaciones. [ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Medicion%20del%20clima%20laboral.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Medicion%20del%20clima%20laboral.pdf)
- Varela, O; Salgado, E; Otarola, G; Lasio, M; 2010. El desempeño de los individuos en las organizaciones. Ediciones IESA. Venezuela
- .
- Whetten, D; Cameron, K; (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. 6ª ed. Pearson Educación México.
- Vadillo, Miguel A. (2004). «La disonancia cognitiva, o cómo el ser humano se convierte en esclavo de sí mismo». Psicoteca.com.
- Zapata, G. & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. Estudios Gerenciales, 27, 79- 98.

## WEBGRAFIA:

- [www.bvs.org.pe](http://www.bvs.org.pe)
- [www.bvsde.paho.org](http://www.bvsde.paho.org)
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- [www.diresaica.gob.pe](http://www.diresaica.gob.pe)
- [www.encyclopediadelmanagment.com](http://www.encyclopediadelmanagment.com)
- [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.latinoamericana.cengage.com](http://www.latinoamericana.cengage.com)
- [www.minsa.gob.pe](http://www.minsa.gob.pe)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com)
- [www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO:** “El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en la Dirección Regional de Salud de la Región Ica, 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/ INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
PG ¿Qué influencia tiene la percepción del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?	OG Determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016	HG La percepción del clima organizacional positivo, mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.	V.I:X= Clima organizacional  VD:Y= Rendimiento laboral	VI X: 1) Liderazgo 2) Motivación 3) Reciprocidad 4) Comunicación  VD Y: 1) Productividad 2) Eficacia en la actividad 3) Eficiencia 4) Calidad del servicio	Cuestionario del Clima organizacional A, B, C y D.  Cuestionario de rendimiento laboral A, B, C y D	Tipo de investigación. Investigación básica.  Nivel de investigación: Explicativo causal de nivel Expostfacto.
PE 1 ¿En qué medida la dimensión liderazgo del clima organizacional influye en la productividad laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?	OE 1 Establecer la influencia de la dimensión liderazgo del clima organizacional influye en la productividad laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016	HE 1 La percepción del liderazgo positivo, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente el rendimiento laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica.	VI X1: Percepción del liderazgo positivo  VD Y1: Rendimiento laboral	<b>Indicadores (x1)</b> - Dirección. - Estimulo a la excelencia. - Estimulo al trabajo en equipo. -Solución de conflicto.  <b>Indicadores de Y4:</b> Niveles de productividad: -Muy alta -Alta - Regular -Baja -Muy baja	Cuestionario del Clima organizacional A  Cuestionario de rendimiento laboral A	Diseño:  GE X O2  GC O2  Población: 58 servidores  Muestra: 44 servidores divididos en 2 grupos:
PE 2 ¿En qué medida la dimensión motivación del	OE 2 Identificar la influencia de la dimensión motivación del clima	HE 2 La percepción de la motivación positiva, como dimensión del	VI X2: Percepción de la motivación positiva.	<b>Indicadores (x2)</b> -Realización personal. -Reconocimiento de los aportes. - Responsabilidad.	Cuestionario del Clima organizacional B.	GE1 = 22 servidores.

clima organizacional influye en la eficacia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?	organizacional influye en la eficacia laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016	clima organizacional mejora significativamente la eficacia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica	VD Y2: Eficacia laboral	-Adecuación a las condiciones de trabajo. <b>Indicadores de Y4:</b> Niveles de calidad: -Muy alta -Alta - Regular -Baja -Muy baja	Cuestionario de rendimiento laboral B	GC= 22 servidores  Técnicas de recolección de datos:  Encuesta Observación
PE 3 ¿En qué medida la dimensión reciprocidad del clima organizacional influye en la eficiencia laboral de los servicios de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?	OE 3 Explicar la influencia de la dimensión reciprocidad del clima organizacional influye en la eficiencia laboral de los servicios de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016	HE 3 La percepción de la reciprocidad positiva, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica	VI X3: Percepción de la reciprocidad positiva  VD Y3: Eficiencia laboral	<b>Indicadores (x3)</b> -Aplicación del trabajo. -Cuidado de los bienes. -Retribución. - Equidad.  <b>Indicadores de Y4:</b> Niveles de calidad: -Muy alta -Alta - Regular -Baja -Muy baja	Cuestionario del Clima organizacional C.  Cuestionario de rendimiento laboral C	Instrumentos de recolección de datos: Encuesta de clima institucional. Encuesta de rendimiento laboral  Prueba de hipótesis: T de Student para grupos independientes.
PE 4 ¿En qué medida la dimensión comunicación y participación del clima organizacional influye en la calidad de los servicios prestados por los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016?	OE 4 Reconocer la influencia de la dimensión comunicación y participación del clima organizacional influye en la calidad de los servicios prestados por los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica, 2016	HE 4 La percepción de la comunicación horizontal, como dimensión del clima organizacional mejora significativamente la calidad del servicio prestado de los servidores de la Dirección Regional de Salud de Ica	VI X4: Percepción de la comunicación horizontal  VD Y4: Calidad del servicio	<b>Indicadores (x4)</b> - Compromiso con la Productividad. - Compatibilidad de intereses. - Intercambio de información. - Involucración en el cambio  <b>Indicadores de Y4:</b> Niveles de calidad: -Muy alta -Alta - Regular -Baja -Muy baja	Cuestionario del Clima organizacional D.  Cuestionario de rendimiento laboral D	

## MATRIZ DE ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Clima organizacional	Liderazgo	- Dirección. - Estimulo a la excelencia. - Estimulo al trabajo en equipo. - Solución de conflicto	¿El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo? ¿La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada? ¿No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar? ¿A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen? ¿Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo? ¿Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo? ¿Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente? ¿Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones? ¿Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo? ¿A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo?	Interval
	Motivación	-Percepción de los beneficios -Incentivos al trabajo - Reconocimientos por el trabajo	¿La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio? ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente? ¿Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo? ¿Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad? ¿Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución? ¿En esta institución se premia a la persona que trabaja bien? ¿El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad? ¿Aquí únicamente están pendientes de los errores? ¿La dedicación en este departamento merece reconocimiento? ¿Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo?	Interval
	Reciprocidad	-Solidaridad en el trabajo. -Cooperación en el trabajo. -Trabajo en equipo	¿La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones? ¿Aquí uno se auto motiva para la realización del trabajo? ¿En general, el trabajo se hace superficial y mediocremente? ¿Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden? ¿A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse? ¿Con frecuencia los compañeros hablan mal de la institución? ¿Realmente nos preocupa el prestigio de la organización? ¿Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio? ¿Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento? ¿En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización?	Interval
	Comunicación	-Fluidez de la comunicación. -Comunicación horizontal	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe? ¿Cree que sus sugerencias son tomadas en cuenta? ¿Su jefe le da suficiente confianza para discutir asunto de trabajo? ¿Se le permite comunicar sobre su trabajo con libertad a su jefe? ¿Recibe de su jefe comunicación oportuna sobre su trabajo? ¿Las instrucciones que le da su jefe son claras? ¿Dispone de la información oportuna para realizar con eficiencia su trabajo? ¿Cree que existe información oculta que dificulta la realización de su trabajo? ¿En esta organización opina con libertad sobre el desarrollo organizacional? ¿Cree que es fluida la comunicación en esta organización?	Interval
	Productividad	Niveles de Productividad	¿A diario te propones metas relacionadas con las funciones que cumples en tu trabajo? ¿Cumples con las tareas que asumes cada día en tu trabajo?	



Rendimiento laboral		Niveles de motivación: Muy alta Alta Regular Baja Muy baja	<p>¿Recibes reconocimiento en tu trabajo por tu productividad?</p> <p>¿Te esmeras por superar las metas asignadas en la labor que realizas en tu trabajo?</p> <p>¿Te interesa personalmente ser el mejor trabajador en el ámbito de tu trabajo?</p> <p>¿Durante tu jornada laboral, evitas perder el tiempo en actividades distintas a tu función?</p> <p>¿Produces más que el término medio, en las actividades que realizas en tu trabajo?</p> <p>¿Consideras que no es necesario que te controlen para producir mejor en las actividades que realizas?</p> <p>¿Piensas en mejorar tu producción laboral, de acuerdo a las actividades que realizas en tu trabajo?</p> <p>¿Has recibido reconocimiento personal de los pacientes con quienes te relacionas?</p>	Interval
	Eficacia en la actividad	Niveles de Eficacia en la actividad Muy alta Alta Regular Baja Muy baja	<p>¿Considera que los servicios que ofrece la Dirección Regional de Salud, es oportuna? Resolver problemas</p> <p>¿En la dependencia en que trabaja, se atiende a diario a todos los clientes que solicitan?</p> <p>¿En la labor que realiza, existen metas y objetivos claros?</p> <p>¿En las actividades que realizas en tu trabajo, consideras todos los posibles riesgos?</p> <p>¿En el trabajo que realizas, están bien definidas las acciones precisas para alcanzar las metas y objetivos?</p> <p>¿En el trabajo que realizas, se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de las metas?</p> <p>¿Reflexiona sobre el impacto de las acciones que realizas con los clientes según tu trabajo?</p> <p>¿Cuándo detectas alguna deficiencia en tu trabajo, implementas acciones inmediatas para corregir?</p> <p>¿Conoces medidas de contingencia frente a alguna dificultad en tu trabajo?</p> <p>¿Los objetivos y metas relacionadas con la labor que realizas, están claros?</p>	Interval
	Eficiencia	Niveles de Eficiencia Muy alta Alta Regular Baja Muy baja	<p>¿Consideras que el servicio que realizas, se hace con la rapidez necesaria?</p> <p>¿Cumples rigurosamente la hora de ingreso a tu centro de trabajo?</p> <p>¿Cumples rigurosamente con la jornada de trabajo que te corresponde?</p> <p>¿Tomas en cuenta el tiempo establecido para atender a los usuarios en la dependencia que trabajas?</p> <p>¿Te interesa dar un uso racional de los insumos que empleas en tu trabajo?</p> <p>¿Utilizas algún protocolo para realizar tu labor diaria de manera más eficiente?</p> <p>¿Eliges cuando se es posible el menor costo de los servicios que prestas en tu trabajo?</p> <p>¿Consideras que obtienes con la labor que realizas los resultados esperados?</p> <p>¿Implementas personalmente algún mecanismo de control de costos de las actividades que realizas en tu trabajo?</p> <p>¿Consideras que los costos son menores que los beneficios de las actividades que realizas?</p>	Interval
	Calidad del servicio	Niveles de Calidad del servicio Muy alta Alta Regular Baja Muy baja	<p>¿Cumple con oportunidad el trabajo que te corresponde realizar?</p> <p>¿Los usuarios o clientes a quienes atiendes exteriorizan su satisfacción?</p> <p>¿Has recibido algún reconocimiento de los clientes o usuarios a quienes atiendes?</p> <p>¿Existe en tu trabajo materiales de escritorio que requieres en cantidad necesaria?</p> <p>¿Existe en tu trabajo el mobiliario necesario para prestar una atención adecuada?</p> <p>¿Te interesa personalmente mejorar la calidad del producto o servicio que prestas?</p> <p>¿Consideras que las personas con quienes te relacionas en tu trabajo son empáticas?</p> <p>¿Te esmeras a diario en perfeccionar las buenas prácticas en las actividades que realizas?</p> <p>¿Has innovado o mejorado los procesos de prestación de servicios que realizas en tu trabajo?</p> <p>¿Te interesa conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio que prestas?</p>	Interval



## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### INFORMACIÓN GENERAL

i) Respecto a su profesión u ocupación, marque con X donde corresponda:

- a) Directivo:
- b) Profesional
- c) Técnico
- d) Auxiliar

ii) Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

iii) Edad:

- a) 20 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) Más de 50 años

Las preguntas que a continuación se detallan tienen una sola respuesta, favor de contestar marcando con un aspa ( X ) la alternativa que Ud. Cree es la respuesta correcta.

S= Siempre, C= Constantemente, R= Regularmente, P=Poco, y N = Nunca

N°	INDICADORES	S	C	R	P	N
	<b>LIDERAZGO</b>					
1	¿El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo?					
2	¿La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada?					
3	¿No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar?					
4	¿A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen?					
5	¿Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo?					
6	¿Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo?					
7	¿Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente?					
8	¿Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones?					
9	¿Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo?					
10	¿A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo?					
	<b>MOTIVACION</b>					
11	¿La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio?					
12	¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?					
13	¿Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo?					
14	¿Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad?					

15	¿Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución?					
16	¿En esta institución se premia a la persona que trabaja bien?					
17	¿El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad?					
18	¿Aquí únicamente están pendientes de los errores?					
19	¿La dedicación en este departamento merece reconocimiento?					
20	¿Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo?					
	RECIPROCIDAD					
21	¿La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones?					
22	¿Aquí uno se auto motiva para la realización del trabajo?					
23	¿En general, el trabajo se hace superficial y mediocremente?					
24	¿Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden?					
25	¿A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse?					
26	¿Con frecuencia los compañeros hablan mal de la institución?					
27	¿Realmente nos preocupa el prestigio de la organización?					
28	¿Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio?					
29	¿Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento?					
30	¿En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización?					
	COMUNICACION					
31	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
32	¿Cree que sus sugerencias son tomadas en cuenta?					
33	¿Su jefe le da suficiente confianza para discutir asunto de trabajo?					
34	¿Se le permite comunicar sobre su trabajo con libertad a su jefe?					
35	¿Recibe de su jefe comunicación oportuna sobre su trabajo?					
36	¿Las instrucciones que le da su jefe son claras?					
37	¿Dispone de la información oportuna para realizar con eficiencia su trabajo?					
38	¿Cree que existe información oculta que dificulta la realización de su trabajo?					
39	¿En esta organización opina con libertad sobre el desarrollo organizacional?					
40	¿Cree que es fluida la comunicación en esta organización?					

## CUESTIONARIO DE RENDIMIENTO LABORAL

### INSTRUCCIONES:

Lea con mucha atención cada una de los indicadores o reactivos y marque con una X la alternativa que exprese su situación particular personal.

Para tal efecto considere las siguientes categorías:

M = Mucho; R = Regular; P = Poco y N = Nada.

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS				Ptje
		M	R	P	N	
	<b>MODELO A (Productividad)</b>					
1	¿A diario te propones metas relacionadas con las funciones que cumples en tu trabajo?					
2	¿Cumples con las tareas que asumes cada día en tu trabajo?					
3	¿Recibes reconocimiento en tu trabajo por tu productividad?					
4	¿Te esmeras por superar las metas asignadas en la labor que realizas en tu trabajo?					
5	¿Te interesa personalmente ser el mejor trabajador en el ámbito de tu trabajo?					
6	¿Durante tu jornada laboral, evitas perder el tiempo en actividades distintas a tu función?					
7	¿Produces más que el término medio, en las actividades que realizas en tu trabajo?					
8	¿Consideras que no es necesario que te controlen para producir mejor en las actividades que realizas?					
9	¿Piensas en mejorar tu producción laboral, de acuerdo a las actividades que realizas en tu trabajo?					
10	¿Has recibido reconocimiento personal de los pacientes con quienes te relacionas?					
	<b>MODELO B (Eficacia)</b>					
11	¿Considera que los servicios que ofrece la Dirección Regional de Salud, es oportuna? Resolver problemas					
12	¿En la dependencia en que trabaja, se atiende a diario a todos los clientes que solicitan?					
13	¿En la labor que realiza, existen metas y objetivos claros?					
14	¿En las actividades que realizas en tu trabajo, consideras todos los posibles riesgos?					
15	¿En el trabajo que realizas, están bien definidas las acciones precisas para alcanzar las metas y objetivos?					
16	¿En el trabajo que realizas, se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de las metas?					
17	¿Reflexiona sobre el impacto de las acciones que realizas con los clientes según tu trabajo?					
18	¿Cuándo detectas alguna deficiencia en tu trabajo, implementas acciones inmediatas para corregir?					

19	¿Conoces medidas de contingencia frente a alguna dificultad en tu trabajo?						
20	¿Los objetivos y metas relacionadas con la labor que realizas, están claros?						
	MODELO C (Eficiencia)						
21	¿Consideras que el servicio que realizas, se hace con la rapidez necesaria?						
22	¿Cumples rigurosamente la hora de ingreso a tu centro de trabajo?						
23	¿Cumples rigurosamente con la jornada de trabajo que te corresponde?						
24	¿Tomas en cuenta el tiempo establecido para atender a los usuarios en la dependencia que trabajas?						
25	¿Te interesa dar un uso racional de los insumos que empleas en tu trabajo?						
26	¿Utilizas algún protocolo para realizar tu labor diaria de manera más eficiente?						
27	¿Eliges cuando se es posible el menor costo de los servicios que prestas en tu trabajo?						
28	¿Consideras que obtienes con la labor que realizas los resultados esperados?						
29	¿Implementas personalmente algún mecanismo de control de costos de las actividades que realizas en tu trabajo?						
30	¿Consideras que los costos son menores que los beneficios de las actividades que realizas en tu trabajo?						
	MODELO D (Calidad)						
31	¿Cumple con oportunidad el trabajo que te corresponde realizar?						
32	¿Los usuarios o clientes a quienes atiendes exteriorizan su satisfacción?						
33	¿Has recibido algún reconocimiento de los clientes o usuarios a quienes atiendes?						
34	¿Existe en la dependencia en que laboras materiales de escritorio que requieres en cantidad necesaria?						
35	¿Existe en la dependencia en que laboras el mobiliario necesario para prestar una atención adecuada?						
36	¿Te interesa personalmente mejorar la calidad del producto o servicio que prestas?						
37	¿Consideras que las personas con quienes te relacionas en tu trabajo son empáticas?						
38	¿Te esmeras a diario en perfeccionar las buenas prácticas en las actividades que realizas?						
39	¿Has innovado o mejorado los procesos de producción o prestación de servicios que realizas en tu trabajo?						
40	¿Te interesa conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio que prestas?						

- 1) Productividad
- 2) Eficacia en la actividad
- 3) Eficiencia
- 4) Calidad

**Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. Es cumplimiento de metas.

**Eficiencia:** Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo

**Eficiencia** es la «capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, con la menor cantidad de recursos ». **Eficacia** es la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera». Efectividad es sinónimo de **eficacia**.

“El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en la Dirección Regional de Salud de la Región Ica, 2016”