



**“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE  
LOS SERVIDORES CIVILES DEL HOSPITAL LUIS HEYSEN  
INCHAUSTEGI-ESSALUD, LAMBAYEQUE-PERÚ, 2019”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por  
Nils Ericson Ruíz Gómez**

**Asesor: Profesor José Díaz Ismodes**  
**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, enero 2021**

Dedicado a mis queridos padres Andrés y Gloria, a mi adorada hija Gloria María, y a mi esposa María Alejandra, por su amor, confianza y apoyo incondicional.

Agradezco a mi maestro y asesor José Díaz Ísmodes, por su gran apoyo y paciencia en el presente trabajo de investigación.

## Resumen ejecutivo

La presente investigación se desarrolló para determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui de Essalud, ubicado en la región Lambayeque, Perú, en el año 2019. Para ello se elaboró una investigación cuyo diseño es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, y se trabajó con una muestra de 79 trabajadores del citado hospital, utilizándose un cuestionario confiable y debidamente validado para la recolección de datos de las variables clima laboral (Test de Clima Laboral CL-RG), y un formato de evaluación de desempeño y estadística institucional.

Las conclusiones a las que se llegó luego de la investigación son las siguientes:

- Existe relación directa y positiva de grado bajo entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias ( $p = 0,005$ ).
- En cuanto a la asociación entre clima laboral y la dimensión metas de la variable desempeño no existe correlación ( $p = 0,097 > 0,05$ ); esto sugiere que la determinación del clima laboral y lo propuesto por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) respecto de la medición del desempeño a través del cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional (POI), no es idónea como predictor del desempeño laboral para la presente investigación.
- El clima laboral muestra un nivel más que aceptable pues el 69,6% percibe que es favorable; 5,1%, muy favorable, y el 25,3% considera que es de un nivel medio.
- En cuanto al desempeño laboral en su dimensión metas, se encontró que las grupales obtuvieron un promedio de 97% de avance, lo que se define como un nivel alto, mientras que en las metas individuales se observa que el nivel excelente obtiene un 44%, seguido por insuficiente, con el 28%; medio, 15%; mejorable, 10% y destacado, con el 3%. Esta evaluación, tanto grupal como individual, solo permite establecer si en el hospital Heysen se está cumpliendo con las metas establecidas en el POI conforme lo propone Servir, sin profundizar en detalle alguno y si esto se debe a que el trabajador tenga o no las competencias para el desarrollo de su labor.
- Respecto de la dimensión competencias los trabajadores reportan un alto nivel de competencias con un 86,1% y un valor medio con 13,9%, esto sugiere que los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan son adecuados.

En base a los resultados de la investigación, tanto descriptivos como correlacionales, se elaboró una propuesta de mejora siguiendo los lineamientos que da Servir respecto del diagnóstico situacional.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	vii
<b>Índice de gráficos</b> .....	viii
<b>Índice de anexos</b> .....	ix
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
1. Realidad problemática.....	1
2. Planteamiento del problema .....	3
3. Antecedentes teóricos.....	3
3.1 Antecedentes de artículos en revistas científicas .....	3
3.2 Antecedentes de tesis de doctorado .....	5
3.3 Antecedentes de tesis de maestría .....	7
4. Objetivos .....	11
4.1 Objetivo general.....	11
4.2 Objetivos específicos.....	12
5. Justificación del estudio .....	12
5.1 Justificación teórica.....	12
5.2 Justificación metodológica .....	12
5.3 Justificación práctica .....	12
6. Alcance.....	13
7. Limitaciones .....	13
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	14
1. Clima laboral .....	14
1.1 Definición de clima laboral .....	14
1.2 Teorías sobre clima laboral .....	15
1.2.1 Teoría de clima laboral de McGregor .....	15
1.2.2 Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert (1965).....	16
1.2.3 Teoría de los factores de Herzberg .....	16
1.2.4 Teoría de Francis Cornell .....	16
1.2.5 Teoría de McClelland y Atkinson .....	17
1.2.6 Teoría estructuralista de Forehand y Gilmer .....	17

1.3 Dimensiones .....	17
1.4 Gestión de clima organizacional de Servir (Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - Servir).....	21
2 Desempeño laboral.....	22
2.1 Definición de desempeño laboral.....	22
2.2 Medición del desempeño laboral .....	24
2.2.1 Definición de medición del desempeño .....	24
2.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	25
2.2.3 Técnicas para evaluar el desempeño laboral .....	26
2.3 Dimensiones del desempeño laboral.....	27
2.4 Gestión del Rendimiento - Servir (Directiva del Subsistema Gestión del Rendimiento y Manual de Gestión del Rendimiento – Servir).....	31
3. Hipótesis.....	33
4. Estadística descriptiva e inferencial .....	33
<b>Capítulo III. Marco metodológico .....</b>	<b>34</b>
1. Diseño de contrastación .....	34
1.1 Diseño de investigación .....	34
2. Operacionalización de las variables .....	35
3. Población y muestra.....	37
3.1 Población.....	37
3.2 Muestra.....	38
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	38
4.1 Técnica .....	38
4.2 Instrumentos .....	38
4.2.1 Test de Clima Laboral CL-RG.....	38
4.2.2 Evaluación de desempeño laboral.....	40
5. Métodos de análisis de datos .....	42
<b>Capítulo IV. Resultados .....</b>	<b>43</b>
1. Confiabilidad .....	43
2. Resultados descriptivos .....	43
2.1 Clima laboral .....	43
2.1.1 A nivel total de la variable.....	43

2.1.2 Por dimensiones de la variable .....	44
2.1.3 Ambiente físico y condiciones materiales .....	44
2.1.4 Propósitos .....	45
2.1.5 Remuneraciones y beneficios sociales .....	45
2.1.6 Políticas administrativas.....	46
2.1.7 Supervisión y control .....	46
2.1.8 Relaciones sociales .....	47
2.1.9 Estructura organizacional .....	47
2.1.10Comunicación .....	48
2.1.11Toma de decisiones .....	48
2.1.12Actitud hacia la labor desempeñada .....	49
2.1.13Comparativo por dimensiones .....	49
2.2 Desempeño laboral.....	50
2.2.1 Metas .....	50
2.2.2 Competencias.....	53
3. Resultados correlacionales .....	56
3.1.Clima laboral y metas.....	57
3.2 Clima laboral y competencias.....	59
<b>Capítulo V. Discusión .....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo VI. Propuesta de mejora .....</b>	<b>63</b>
1. Marco general .....	63
2. Diagnóstico.....	63
3. Objetivos de la propuesta .....	64
3.1 Objetivo general.....	64
3.2 Objetivos específicos .....	64
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones .....	67
<b>Bibliografía .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>73</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>87</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Indicadores a junio de 2019 .....	2
Tabla 2.	Antecedentes .....	10
Tabla 3.	Operacionalización de las variables .....	36
Tabla 4.	Personal asistencial total, Hospital Heysen 2019 .....	37
Tabla 5.	Población en estudio, Hospital Heysen 2019.....	38
Tabla 6.	Puntuación del test CL-RG.....	39
Tabla 7.	Puntuación negativa del test CL-RG.....	40
Tabla 8.	Ítems del test CL-RG.....	40
Tabla 9.	Baremo de la variable clima laboral.....	40
Tabla 10.	Competencias laborales .....	41
Tabla 11.	Baremo de la variable desempeño laboral .....	41
Tabla 12.	Estadísticos de fiabilidad .....	43
Tabla 13.	Niveles de dimensión clima laboral, Hospital Heysen 2019 .....	50
Tabla 14.	Cumplimiento de metas POI, Hospital Heysen a junio 2019.....	51
Tabla 15.	Nivel de cumplimiento de metas individuales por servicio .....	53
Tabla 16.	Resumen de nivel de dimensiones competencias, Hospital Heysen 2019 .....	56
Tabla 17.	Prueba Kolmogorov-Smirnov, clima laboral según dimensiones .....	56
Tabla 18.	Prueba Kolmogorov Smirnov, desempeño laboral, dimensión competencias .	57
Tabla 19.	Matriz de contingencia clima laboral y metas .....	57
Tabla 20.	Correlación clima laboral y metas.....	58
Tabla 21.	Correlación dimensiones de clima laboral y metas .....	58
Tabla 22.	Matriz de contingencia clima laboral y competencias.....	59
Tabla 23.	Correlación clima laboral y competencias.....	59
Tabla 24.	Correlación dimensiones de clima laboral y competencias .....	60
Tabla 25.	Descripción de actividades .....	65

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Dimensiones de clima laboral, según autores .....	19
Gráfico 2.	Nivel del clima laboral, Hospital Heysen 2019 .....	44
Gráfico 3.	Nivel de la dimensión ambiente, Hospital Heysen 2019 .....	45
Gráfico 4.	Nivel dimensión propósitos, Hospital Heysen 2019 .....	45
Gráfico 5.	Nivel dimensión remuneraciones, Hospital Heysen 2019 .....	46
Gráfico 6.	Nivel dimensión políticas, Hospital Heysen 2019 .....	46
Gráfico 7.	Nivel dimensión supervisión, Hospital Heysen 2019.....	47
Gráfico 8.	Nivel dimensión relaciones, Hospital Heysen 2019.....	47
Gráfico 9.	Nivel dimensión estructura, Hospital Heysen 2019 .....	48
Gráfico 10.	Nivel dimensión comunicación, Hospital Heysen 2019.....	48
Gráfico 11.	Nivel dimensión toma de decisiones, Hospital Heysen 2019 .....	49
Gráfico 12.	Nivel dimensión actitud, Hospital Heysen 2019.....	49
Gráfico 13.	Nivel de cumplimiento de metas, Hospital Heysen 2019.....	52
Gráfico 14.	Nivel de competencias, Hospital Heysen 2019.....	54
Gráfico 15.	Nivel de dimensión competencias cognitivas .....	54
Gráfico 16.	Nivel de dimensión competencias actitudinales .....	55
Gráfico 17.	Nivel dimensión competencias técnicas .....	56

## Índice de anexos

Anexo 1.	Test de clima laboral CL-RG.....	74
Anexo 2.	Evaluación del desempeño laboral.....	75
Anexo 3.	Estructura orgánica RAL.....	76
Anexo 4.	Metas de actividades prestacionales POI 2019 .....	77

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Realidad problemática**

El Hospital II Luis Heysen Incháustegui, institución prestadora de servicio de salud (Ipress), perteneciente a la Red Asistencial Lambayeque del Seguro Social de Salud (Essalud), categorizada con el nivel II-1, está ubicada en Carretera Pimentel Km 3,5, distrito de Pimentel, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Cuenta con una capacidad instalada para 130 camas, y con las Unidades Productoras de Servicios de Salud (UPSS) que indican las normas técnicas; es decir, consulta, hospitalización general, y unidad de vigilancia intensiva, centro quirúrgico, centro obstétrico, emergencia, entre otras; asimismo, cuenta con un total de 453 trabajadores de los cuales 353 son asistenciales.

Teniendo en cuenta el fin primordial y las limitantes en los recursos financieros, propio de este tipo de instituciones, es que se hace necesario maximizar el desempeño de los colaboradores, contar con un clima laboral adecuado entre sus miembros, tener objetivos claros y una gestión eficiente, entre otros.

Por el contrario, de las indagaciones realizadas a sus diversas áreas, se podría esgrimir que existe un incumplimiento del POI debido a varias razones relacionadas con el clima laboral y con el desempeño:

- Falta de coordinación y comunicación entre sus áreas.
- El personal percibe que no se tienen claros los objetivos institucionales y sus prioridades.
- La pobre actitud de los trabajadores para realizar las labores por las condiciones físicas y condiciones materiales.
- Posible inequidad en sus remuneraciones y beneficios sociales por la diversidad de modalidades de contrato existentes.
- Supervisión y controles inadecuados.
- Falta de toma de decisiones en el tiempo oportuno, etcétera,

Respecto al clima laboral, en la actualidad en la institución no se realiza medición alguna para identificar el nivel en el que se encuentra y cuáles serían sus fortalezas y, principalmente, las debilidades que podrían estar ocasionando problemas. Además, hay que tener en cuenta que en los últimos años existe una corriente que manifiesta que el recurso humano es el más importante

en las organizaciones y que, por lo tanto, se le debe dotar de un entorno o ambiente adecuado para que el personal pueda desarrollar sus labores satisfactoriamente. Según Ruíz *et al* (2017) ese entorno o ambiente en el cual los trabajadores desarrollan sus actividades es lo que se conoce como clima laboral, clima organizacional o ambiente de trabajo. Es importante indicar que existe una gran variedad de definiciones de clima laboral, siendo una de ellas la que manifiesta Chiavenato (2011:74): «Clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de las organizaciones y que influye en su conducta». Es más, en el campo de la administración pública, el clima laboral toma gran importancia y debe gestionarse al ser parte del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, contemplado en la Directiva N°002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas (Servir 2014a).

Respecto al desempeño, en la institución tampoco se realiza alguna medición o evaluación del desempeño de los servidores civiles que permita verificar el nivel de cumplimiento de sus funciones, así como el cumplimiento de los objetivos individuales y grupales; lo único que se realiza es la evaluación del cumplimiento del POI por parte de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, de una manera aislada. Heliergel y Slocum (2004) manifiestan que el propósito de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización.

Es necesario tener en cuenta que, a nivel de la Administración Pública, la evaluación del desempeño se encuentra establecida como parte del Subsistema de Gestión del Rendimiento, contemplado en la Directiva N°002-2014-SERVIR/GDSRH citada anteriormente (Servir 2014a).

El efecto que podría estar originando es que existe incumplimiento de algunos indicadores sanitarios que Essalud evalúa periódicamente que podrían deberse a un inadecuado clima organizacional que impacta en el desempeño. En la siguiente tabla se presentan los indicadores que no están ajustados al estándar institucional:

**Tabla 1. Indicadores a junio de 2019**

	Estándar	Obtenido
Rendimiento hora-médico	5	4,32
% emergencias/consulta	10%	109%
% cirugías de consulta	5%	44%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se observa, el rendimiento del médico está por debajo de cinco consultas por hora lo que puede deberse a insatisfacción del trabajador. En cuanto a las emergencias, el número de consultas es demasiado alto, lo que evidencia una insuficiente atención ambulatoria; así las personas, al no poder ser atendidas en el servicio normal, acuden a la emergencia, lo que a su vez impacta en los

profesionales de la salud que ven sobrecargada su tarea; situación parecida a lo que ocurre en las cirugías de emergencia y que conllevaría a un inadecuado clima laboral por sobrecarga.

Por otro lado, no existe valoración alguna de las competencias con que cuenta el personal del hospital Heysen y cómo estas competencias se asocian a los desempeños (rendimientos) alcanzados; es decir, que no solo debe verse desde la óptica de los resultados alcanzados, sino que si las competencias con que cuentan los trabajadores facilitan alcanzar estos resultados. Al respecto, Servir conceptúa como competencia a las características personales que se convierten en comportamientos orientados al desempeño laboral que permitan alcanzar los objetivos. Se refiere específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado (Servir 2018).

Asimismo, resulta relevante indicar que hay autores como Uribe (2015) que resaltan la importancia del clima laboral, puesto que influye en el desempeño de los trabajadores en las empresas. Por tal motivo, con la finalidad de hacer frente a esta problemática, se plantea encontrar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital II Luis Heysen Incháustegui, a fin de realizar propuestas que conlleven a mejorar la efectividad de dicho hospital, esto bajo la óptica de evaluar qué tan pertinente es la metodología que plantea Servir para medir el desempeño y qué tan idónea es para su aplicación práctica.

## **2. Planteamiento del problema**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque, Perú, 2019?

## **3. Antecedentes teóricos**

### **3.1 Antecedentes de artículos en revistas científicas**

Torres y Zegarra (2015) desarrollan la asociación entre clima organizacional y desempeño laboral en los centros educativos de la ciudad de Puno. Se utilizó una investigación básica, cuantitativa, no experimental, correlacional, ex post facto. El muestreo usado fue probabilístico y estratificado, con un tamaño de muestra de 133 docentes. Se utilizó el coeficiente “r” Pearson y “t” de Student con una de significancia del 5%, siendo el cuestionario el instrumento utilizado. En conclusión, se evidencia una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre ambas variables en las instituciones educativas y, por tanto, a mejor clima organizacional es de esperar que exista mejor desempeño laboral.

Calcina (2014) desarrolla una investigación acerca de la relación existente entre clima organizacional y el desempeño laboral de docentes universitarios. Se planteó el objetivo de determinar la asociación entre el clima institucional y el desempeño laboral de docentes de dos universidades de la ciudad de Puno. La metodología aplicada corresponde a la investigación no experimental, y el tipo de investigación es descriptiva-correlacional; asimismo, de los 124 docentes solo 96 fueron accesibles a la encuesta sobre la variable clima institucional y 96 estudiantes encuestados sobre el desempeño docente de los catedráticos. Se concluye que el clima institucional y el desempeño laboral están correlacionados en los docentes que componen la muestra, la que es positiva alta, con una puntuación de 0,77 y 0,650, respectivamente, según la correlación de Pearson; por tal razón, un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes. Respecto de la relación entre el clima institucional y la responsabilidad personal, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0,59, que califica como correlación media alta, esto sugiere que los docentes -por diferencias personales o políticas- no acatan las normas establecidas dentro de la institución y no dan muestras de responsabilidad en su quehacer. Por otro lado, según este investigador, el clima institucional influye de manera media alta en el desarrollo de actividades académicas (correlación de Pearson de 0,59), lo que indica que la mayoría de los docentes ayudan a los estudiantes a tener una adecuada disposición y motivación hacia el aprendizaje.

Del Toro *et al* (2011) publicaron en Colombia su artículo científico Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Su objetivo fue evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios, para lo cual se estableció la correlación entre ambos factores con el desempeño laboral de sus trabajadores. Se utilizó una metodología mixta, de tipo descriptivo, correlacional y transversal, cuantitativa, no experimental. La población de estudio corresponde a la totalidad de los empleados directos de la empresa que son 18, y se trabajó con toda la población debido al tamaño reducido de la misma. Para la medición del clima organizacional (CO) se utilizó el IMCOC (instrumento utilizado para medir el clima organizacional en empresas colombianas) desarrollado por Méndez (2008). En la medición de la satisfacción laboral se utilizó el instrumento JDI (Job Descriptive Index) desarrollado por la Universidad Estatal de Bowling Green (Ohio, Estados Unidos) y se ha desarrollado un instrumento para evaluar el desempeño de cada trabajador que se aplica trimestralmente y es del tipo escala gráfica, donde el evaluador, quien es el jefe inmediato del evaluado, califica el desempeño de sus subordinados en una escala de valores preestablecida para los siguientes aspectos: calidad, responsabilidad, compromiso institucional, relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, solución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades, organización de actividades rutinarias, control de registros,

responsabilidades en calidad, y responsabilidades autónomas. A las dimensiones evaluadas por cada instrumento se aplicaron el test de normalidad, y con base en estos, se decidió elegir el coeficiente de correlación de Spearman como la medida para cuantificar la correlación entre las variables, debido a que no todas las dimensiones evaluadas siguen una distribución normal.

Los resultados obtenidos son los siguientes: los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman se utilizaron para medir la relación entre las dimensiones del CO y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. Los resultados muestran que estas dos variables tienen una correlación apreciable y significativa a nivel general y, en casi todas sus dimensiones, el resultado indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables ( $\rho=0,587$ ,  $n=16$ ,  $\text{sig}=0,017$ , respectivamente). La percepción del clima organizacional es positiva en tanto la satisfacción laboral es percibida como neutral, y se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral de manera individual, pero mostró una mayor correlación cuando se correlaciona a ambos de manera conjunta como predictores del desempeño.

### **3.2 Antecedentes de tesis de doctorado**

Moreira (2018) realizó una tesis doctoral en instituciones de educación superior pública titulada El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de la ciudad de Lima-Perú. La investigación es de tipo cuantitativo, nivel descriptiva-transversal y observacional. El documento ensaya que el clima organizacional ocupa un lugar preferente dentro de las organizaciones, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga su personal del entorno que lo rodea depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y en definitiva, su desempeño laboral. La medición y análisis de clima organizacional buscan identificar los factores que influyen en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí, lo que implicó, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar; además, permitió precisar los objetivos y determinar las variables que resultaren de tal modelo; construir un instrumento de medición, validarlo a través del criterio de expertos, proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se daría a la información mediante la obtención de información y, de esta forma, analizar e interpretar los resultados. En torno a estos aspectos, la tesis tuvo como objetivo de investigación establecer cómo influye el clima organizacional en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí. Para cumplir con este propósito, se aplicó un total de 370 encuestas entre el personal docente y administrativo que labora allí. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de

0,964, lo que significó una alta fiabilidad en el instrumento, datos utilizados y recopilados. Gracias a los resultados obtenidos se comprobó que el clima organizacional sí influye en la productividad laboral del talento humano en las IES públicas de la provincia de Manabí.

Rosel (2017) realizó una tesis doctoral en las comisarías titulada Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarías tipo A de la VII DIRTEPOL - año 2012, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El diseño de la investigación que se utilizó fue el diseño no experimental de corte transversal; asimismo, se trabajó con el total de comisarías, cuya población es de 39 comisarías tipo A. El instrumento utilizado para recolectar información del clima institucional fue tomado de la adaptación a la Policía Nacional del Perú: Escuela Superior de la Policía Nacional-ESUPOL realizada por Cap. GNV Miguel A. Chacin S. en el año 2008, que analiza las siguientes dimensiones: relaciones humanas, procesos internos y sistemas abiertos. El instrumento utilizado para recolectar información del desempeño fue desarrollado por el autor, el que cuenta con una sola dimensión: objetivos racionales. En el presente estudio se concluye que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo A de Lima Metropolitana de octubre de 2007 a octubre de 2008, y existe una correlación positiva de 75,8%.

Pacheco (2017) presenta su tesis doctoral denominada Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba. El objetivo fue analizar la relación que existen entre clima organizacional y desempeño laboral, se trabajó con una población 50 gerentes y administradores; y 96 empleados y trabajadores de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba, utilizándose el diseño transversal, correlacional y no experimental. Los resultados han demostrado que sí existe una influencia positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, confirmando de esta manera la hipótesis general.

### 3.3 Antecedentes de tesis de maestría

López Delgado (2017) elaboró su investigación titulada Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos. El diseño utilizado fue descriptivo correlacional y se trabajó con una muestra no probabilística de 31 oficiales instructores (30 hombres y 1 mujer), de una población de 65 oficiales instructores. El instrumento utilizado para recolectar información del clima institucional fue tomado de una investigación previa desarrollada por Mario Martín Bris, que cuenta con las siguientes dimensiones: comunicación (6 preguntas), motivación (7 preguntas), confianza (5 preguntas) y participación (11 preguntas). El instrumento utilizado para recolectar información del desempeño docente también fue tomado de una investigación previa desarrollada por Yolanda Pérez Huamán, el que cuenta con las siguientes dimensiones: capacidad pedagógica (6 preguntas) emocionalidad (6 preguntas), responsabilidad en el desempeño de sus funciones (6 preguntas) y relaciones interpersonales (6 preguntas). Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman cuyo resultado indica la existencia de una relación positiva entre todas las dimensiones de la variable clima institucional con todas las dimensiones de la variable desempeño docente, siendo esta correlación moderada en la mayoría de los casos. Se puede concluir, por tanto, que existe un buen clima institucional en el centro educativo, sin embargo; se debe mejorar en comunicación y confianza sobre todo entre la plana directiva y la plana docente.

López Cajo (2017) realizó una tesis de maestría titulada Clima laboral y el desempeño organizacional en el Hospital Hermilio Valdizán 2015, presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima, Perú. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional y se trabajó con toda la población constituida por 34 médicos, 15 enfermeros y 15 técnicos. El instrumento utilizado para recolectar información del clima organizacional fue creado por el mismo investigador con la técnica de Likert, y cuenta con las siguientes dimensiones e indicadores: autorrealización con sus indicadores oportunidades de progreso en la institución, involucramiento laboral con sus indicadores compromiso con la institución, supervisión con sus indicadores apoyo para superar los obstáculos, comunicación con sus indicadores información necesaria para el cumplimiento del trabajo, y condiciones laborales con sus indicadores. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo y reconocimiento de logros. El instrumento utilizado para recolectar información del desempeño laboral fue creado por el mismo investigador con el enfoque cubano de Valdés, y tiene las siguientes dimensiones e indicadores: entorno externo con sus indicadores respeta las reglas formales; desempeño organizacional con sus indicadores vocación pedagógica y autoestima; motivación organizacional con sus indicadores analiza la organización, comprende el sistema de incentivos y recompensas de la organización; y capacidad

organizacional con sus indicadores evalúa las fortalezas y debilidades. Allí se concluye que existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño organizacional en el Hospital Hermilio Valdizán, 2015, porque los datos de la estadística descriptiva muestran porcentajes altos y la estadística inferencial, mediante la prueba chi-cuadrada, confirma la correlación.

Alegre (2017) realizó la tesis de maestría titulada Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción DGSF – DIS Chimbote, 2017, presentada en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, y se trabajó con toda la población por ser solo de 30 trabajadores. El instrumento utilizado para recolectar información del clima organizacional fue creado por el mismo investigador, y tiene las siguientes dimensiones e indicadores: dimensión trabajo en equipo con sus indicadores compartir información, comunicación continua, confianza, espíritu de trabajo y reconocimiento; dimensión apoyo con sus indicadores motivación, ejemplo a seguir, integridad personal, respeto y unión laboral; dimensión comunicación con sus indicadores opinión, diálogo abierto, cumplimiento de metas, toma de decisiones y ejecución de labores y, finalmente, la última dimensión llamada equidad con sus indicadores trato justo, favoritismo, carga laboral, objetivos razonables y despido laboral. Este instrumento cuenta con 20 ítems con interpretación de resultados cuantitativos y forma de administración individual, con una duración de 30 minutos aproximadamente.

El instrumento utilizado para recolectar información del desempeño laboral fue creado por el mismo investigador, y cuenta con las siguientes dimensiones e indicadores: dimensión disciplina con sus indicadores acatamiento de normas, comportamiento adecuado, realización del trabajo, información puntual y habilidades profesionales; dimensión proactividad con sus indicadores toma de iniciativa, responsabilidad, predisposición, eficiencia laboral y actitud positiva y finalmente, la dimensión conocimiento del trabajo con sus indicadores cambios laborales, normatividad legal, comprensión de normar, habilidades de ejecución y actualización profesional. Este instrumento cuenta con 15 ítems con interpretación de resultados cuantitativos, y forma de administración individual, con una duración de 20 minutos aproximadamente. En el presente estudio se concluye que el grado de relación que establecen las variables clima organizacional y desempeño laboral es de 0,524, lo cual expresa que la relación es fuerte y directamente positiva; en tal medida, si el clima organizacional mejora, el desempeño laboral también lo hace.

Gallegos (2016) realizó una tesis de maestría titulada Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016, presentada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. El

diseño de investigación fue el descriptivo correlacional, y se trabajó con toda la población constituida por 60 trabajadores. El instrumento utilizado para recolectar información del clima organizacional es la Escala de Clima Organizacional (EDCO) creado por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, de Bogotá, Colombia. El instrumento utilizado para recolectar información del desempeño laboral también fue creado por el mismo investigador, haciendo uso de una escala de Likert que consta de siete competencias genéricas con las que se medirá a los trabajadores del Ministerio Público, utilizando un modelo adaptado de evaluación por competencias de 180° (autoevaluación, jefe y par), las competencias son: conocimiento del trabajo, productividad, calidad del trabajo, iniciativa, colaboración, resolución de problemas, y capacidad para aprender nuevas tareas. Se concluye que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de la Gerencia Administrativa del Ministerio Público, de Arequipa, dado que el p valor es de 0,001, que es menor a 0,05, lo que evidencia la relación entre las variables estudiadas.

Atiquipa y Jaimes (2017) presentan su tesis de maestría titulada Clima laboral en relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna., Puente Piedra, por la Universidad Privada Cesar Vallejo. El objetivo fue determinar cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales y administrativos nombrados y contratados de sector salud del mencionado centro materno infantil, perteneciente a la Red de Salud Lima IV - Puente Piedra, de la Dirección Regional de Salud (DISA) Lima - Ciudad V. El estudio descriptivo correlacional es de corte transversal. La población y muestra fueron no aleatorias de tipo censal, y estuvo conformada por 106 trabajadores. Para medir la variable clima laboral y desempeño laboral se utilizó como técnica la encuesta y cuestionarios validados.

El estudio se basó en los fundamentos teóricos de Forehand y Gilmer para el clima laboral y de Chiavenato en desempeño. Como conclusiones, se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional según el coeficiente de correlación de Spearman= 0,721 y nivel de significancia=0,000, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe relación directa y significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en el CSMI DEMA-MINSA.

De la revisión de los antecedentes se plantea la siguiente tabla:

**Tabla 2. Antecedentes**

<b>Autor</b>	<b>Método</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Resultados y conclusiones</b>
Torres y Zegarra (2015)	Investigación de tipo básico, correlacional no experimental, ex post facto.	-Instrumentos: cuestionarios ad hoc del propio investigador.	Existe una relación directa positiva fuerte ( $r=0,828$ ) y significatividad ( $t=16,90$ ).
Calcina (2014)	Investigación no experimental, descriptiva-correlacional.	-Instrumentos: cuestionarios ad hoc del propio investigador.	La correlación entre el clima institucional y el desempeño laboral es positiva alta, con una puntuación de 0,77 y 0,650, respectivamente.
Del Toro <i>et al</i> (2011)	Tipo descriptivo, correlacional y transversal, cuantitativo, no experimental.	- Clima organizacional (CO): IMCOC, instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas, desarrollado por Méndez (2008). -Se desarrolló un instrumento ad hoc para evaluar el desempeño.	Existe correlación apreciable y significativa a nivel general, y en casi todas sus dimensiones, $\rho=0,587$ , $\text{sig}=0,017$ . El clima organizacional percibido es calificado como positivo, mientras que la satisfacción laboral es calificada como neutral.
Moreira (2018)	Investigación cuantitativa, descriptiva-transversal y observacional.	-Instrumentos : cuestionarios diseñados por el investigador.	Se comprueba la influencia del clima organizacional en la productividad laboral.
Rosel (2017)	Diseño no experimental de corte transversal.	-Clima institucional: adaptación de cuestionario de Sachín (2008). -Desempeño: fue desarrollado por el autor.	El clima organizacional se relaciona con el desempeño, existe una correlación positiva de 75,8%.
Pacheco (2017)	Diseño no experimental de corte transversal.	-Instrumentos: cuestionarios diseñados por el investigador.	Se comprueba la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral
López Delgado (2017)	Diseño no experimental de corte transversal.	-Clima institucional: tomado de Bris. -Desempeño: tomado de una investigación previa de Pérez Huamán.	En base a coeficiente de Spearman, se concluye que hay relación positiva entre clima institucional y desempeño docente.
López Cajo (2017)	Diseño no experimental de corte transversal.	-Clima organizacional: creado por el mismo investigador con la técnica de Likert. - Desempeño laboral creado por el mismo investigador con el enfoque de Valdés.	Existe relación entre el clima laboral y el desempeño, mediante chi-cuadrado.
Alegre (2017)	Diseño no experimental de corte transversal.	-Clima organizacional: creado por el mismo investigador. -Desempeño laboral: creado por el mismo investigador.	El grado de relación entre clima organizacional y desempeño laboral es de 0,524, que expresa que la relación es fuerte y directamente positiva.
Gallegos (2016)	Diseño no experimental de corte transversal.	-Clima organizacional: Escala de Clima Organizacional (EDCO) creado por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria. -Desempeño laboral: creado por el mismo investigador.	Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño dado que el valor de $p$ es de 0,001; es decir, es menor a 0,05.
Atiquipa y Jaimes (2017)	Diseño no experimental de corte transversal.	Para medir clima laboral y desempeño laboral se utilizaron cuestionarios validados por Forehand y Gilmer para el clima laboral, y de Chiavenato en desempeño.	Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional según el coeficiente de correlación de Spearman=0,721 y el nivel de significancia=0,000. Existe relación directa y significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral.

Fuente: Torres y Zegarra, 2015; Calcina, 2014; Del Toro *et al*, 2011; Moreira, 2018; Rosel, 2017; Pacheco, 2017; López Delgado, 2017; López Cajo, 2017; Alegre, 2017; Gallegos, 2016; Atiquipa y Jaimes, 2017.  
Elaboración: Propia, 2019.

Respecto del método todas son investigación no experimentales y descriptivas-correlacionales, esto es así por cuanto son estudios transversales bajo el paradigma positivista que es propio de los estudios cuantitativos y, siendo que buscan la asociación entre las variables, son de tipo correlacional pasando por la descripción del comportamiento de cada una de ellas (descriptivo). En cuanto a los instrumentos utilizados, la mitad fueron desarrollados por los autores y la otra mitad elaborados y validados por otros autores, siendo casi la totalidad de respuestas tipo Likert. Sobre los resultados a los que se arribó, como se utilizó mayormente el coeficiente de correlación de Spearman, en todos los casos existió relación directa y positiva entre clima laboral y desempeño, así se validó la teoría existente respecto que el clima laboral influye en el desempeño.

Como se aprecia en la tabla anterior, existe correlación entre las variables analizadas en todos los estudios presentados como antecedentes. Así Calcina (2014) concluye que la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano (UNA) de Puno, y de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez (UANCV) de Juliaca, ambas en el 2012, es positiva y alta. De los resultados obtenidos, Moreira (2018) logra comprobar que el clima organizacional sí influye en la productividad laboral del talento humano en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí; Rosel (2017) encuentra que existe relación entre clima organizacional y desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo A de Lima Metropolitana; Pacheco (2017) encuentra que existe relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral; Alegre (2017) concluye que el grado de relación que establecen las variables clima organizacional y desempeño laboral es 0,524, que expresa que la relación es fuerte y directamente positiva; Gallegos (2016) comprueba que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público, Gerencia Administrativa de Arequipa, dado a que el valor de  $p$  es de 0,001; mientras que Atiquipa y Jaimes (2017) encontraron una asociación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional según el coeficiente de correlación de Spearman= 0,721 y el nivel de significancia=0,000.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1 Objetivo general**

Determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.

## **4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el clima laboral de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.
- Evaluar el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.
- Determinar el grado de relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.
- Realizar una propuesta de mejora del clima laboral y del desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.

## **5. Justificación del estudio**

### **5.1 Justificación teórica**

La presente investigación resulta importante ya que busca definir cómo el clima laboral se relaciona con el desempeño de los servidores civiles en una entidad pública, además de determinar los factores que influyen dentro de cada variable y que impiden que los planes se cumplan tal como se planifican.

### **5.2 Justificación metodológica**

Los instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos pueden ser utilizados en otros estudios similares, principalmente en instituciones públicas. Específicamente la investigación se realizará utilizando dos instrumentos: uno se utilizará para medir el nivel de clima laboral, y el otro instrumento servirá para determinar el desempeño de los servidores civiles teniendo como referencia las Directivas y Manuales emitidos por Servir. Dichos instrumentos servirán de guía para las investigaciones que se puedan realizar a futuro.

### **5.3 Justificación práctica**

El resultado de la investigación permitirá determinar el nivel de relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles, así como cuáles son los factores predominantes entre dichas relaciones, para lograr que las entidades públicas puedan identificarlos claramente y orientarse a mejorar su efectividad. Por lo tanto, la presente investigación permitirá obtener

grandes resultados en la gestión pública, ya que elevarán sus niveles de cumplimiento de lo planificado, siendo los beneficiados los ciudadanos, la entidad y los servidores civiles que en ella laboran.

## **6. Alcance**

- **Alcance espacial.** Este trabajo se desarrolló en el Hospital II-1 Luis Heysen Inchaustegui de la Red Asistencial de Lambayeque, Essalud.
- **Alcance temporal.** Este trabajo se efectuará en el segundo semestre del año 2019.
- **Alcance social.** La presente investigación involucra a la planta orgánica, jefes de servicio y profesionales de la salud del hospital Luis Heysen Incháustegui.

## **7. Limitaciones**

No se presentaron grandes inconvenientes que limitaran la investigación, normalmente en el hospital existe buen trato entre los miembros del staff de profesionales. Sin embargo, una limitación que se tuvo es lo concerniente a la evaluación de las competencias porque existió la posibilidad de una valoración personal en algunos de los casos. Otra limitante fue la aplicación de la evaluación de desempeño siguiendo estrictamente lo que dispone Servir, así como el uso de su formato oficial porque en la entidad existe fuerte presión de los gremios respecto de evaluaciones del personal, puesto que en los últimos cinco años no se ha realizado evaluación alguna.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Clima laboral**

#### **1.1 Definición de clima laboral**

Clima laboral está compuesto por dos palabras. La primera, clima, deriva del latín “clima” (ambiente) que significa el conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona (Alles 2005); mientras que la palabra laboral hace referencia al trabajo, por lo tanto, clima laboral denota un «[...] conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodea a la persona en su trabajo» (Bergeron 1983).

Al referirse a clima laboral se remite al espacio en donde los trabajadores ejecutan su labor diariamente, a la interacción que surge entre ellos, además de la relación con el empleador. (Bohórquez 2015:32). Hodgetts y Altman (2003:147) han definido al clima laboral como una serie de particularidades del sitio donde se trabaja y que son percibidas por los que ahí laboran y que influyen en su conducta laboral. El conjunto de características que describen una organización y los distinguen de otras organizaciones, inciden en la conducta de las personas y por ende de la misma organización (Atiquipa y Jaimes 2017:19).

Por su parte Velásquez (2005:126) señala que, si alguna organización no cuenta con un adecuado y/o favorable clima, se encontrará en desventaja en comparación de otras organizaciones que sí tengan un adecuado clima laboral, puesto que el ambiente interno que cada organización presenta, es lo que terminará siendo determinante para la producción y la calidad de esta. Por otro lado, Fernández y Paravic (2012) sostienen que el ambiente laboral es un indicador primordial del quehacer de la empresa, condicionado por diversas causas: aspectos ergonómicos del lugar de trabajo, dotación de equipamiento, así como normas internas, condiciones ergonómicas del sitio de trabajo calidad de líderes y jefes, remuneraciones y satisfacción de cada trabajador con la labor que realiza (Bohórquez 2015:33).

Asimismo, es importante resaltar las ideas que manifiesta Brow (1990) respecto al clima laboral: el clima laboral está referido a las condiciones del área de trabajo; estas condiciones son percibidas ya sea directa o indirectamente por los trabajadores; el clima repercute en el comportamiento laboral; estas características son relativamente permanentes en el tiempo, se

presentan de manera diferente de una organización a otra y de una sección a otra al interior de una misma organización.

Sin embargo, a lo largo de los años han ido apareciendo una gran variedad de definiciones de clima laboral, siendo las más importantes las siguientes: para Schneider y Reichers (1983, citados en Prado 2015) clima es la percepción del ambiente de trabajo y que condiciona las actitudes y conductas de los trabajadores dentro de una organización, sostiene que es el medio ambiente tangible e intangible en el que se realiza el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y, por ende, en la productividad. Por un lado, un adecuado clima orienta hacia los objetivos mientras que uno malo destruye el ambiente llevando a conflictos y bajo rendimiento laboral. Hall (1996) indica que el clima laboral es un cúmulo de propiedades del ambiente laboral, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y que se constituye en una fuerza que influye en la conducta del trabajador.

Para Servir (2017a), el clima organizacional está orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección para su desarrollo, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

## **1.2 Teorías sobre clima laboral**

Lo relacionado a clima laboral se basa en una serie de teorías que la sustentan, cuya base teórica está en función de varios aspectos que privilegian esas teorías; a continuación, se presentan algunas de ellas:

### **1.2.1 Teoría de clima laboral de McGregor**

En la publicación que hiciera el autor sobre el Lado Humano de la Empresa, examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó “teoría X” y “teoría Y”, pero según el tenor de la presente investigación solo se hará referencia a las explicaciones de la “teoría Y”. Esta sostiene que tanto para el trabajo diario como para el juego y diversión, el esfuerzo natural, mental y físico es similar; los seres humanos necesitan de motivaciones superiores y un buen ambiente que les motive y les permita alcanzar sus metas y objetivos, teniendo condiciones óptimas, pues no solo aceptarán responsabilidades sino que tratarán de conseguirlas. Esta teoría concluye que si una organización dota de ambiente

y condiciones adecuadas para el desarrollo personal, alcance de metas y objetivos personales, los trabajadores estarán, a su vez, comprometidos con las metas y objetivos organizacionales y se alcanzará la llamada integración (Moreira 2018).

### **1.2.2 Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert (1965)**

Esta teoría sostiene que los trabajadores asumen un comportamiento basándose de manera directa en el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos perciben y, por tanto, la reacción estará determinada por dicha percepción. Propone tres tipos de variables: variables causales, que son de tipo independiente y que se orientan a señalar el sentido en el que una organización evoluciona y alcanza resultados; variables intermedias, orientadas a evaluar el estado interno de la empresa en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones y, variables finales, que se originan como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias anotadas anteriormente. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida (Hernández 2011).

### **1.2.3 Teoría de los factores de Herzberg**

Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Maslow (citado por Chiavenato 2011) que identificó dos categorías de necesidades humanas: superiores y las inferiores; los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son aquellos aspectos ambientales en la situación laboral que necesitan permanente atención para así evitar la insatisfacción, estos incluyen las remuneraciones y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y supervisión. La motivación y la satisfacción solo pueden originarse como consecuencia de fuentes internas y de las oportunidades que suministre el trabajo para la realización personal. Basado en esto, un trabajador que percibe su trabajo como que no tiene sentido puede reaccionar con apatía, aunque exista factores ambientales adecuados y por tanto, los gestores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y esforzarse para enriquecer el trabajo (Prado 2015).

### **1.2.4 Teoría de Francis Cornell**

Este autor define al clima laboral como una mezcla de percepciones que las personas poseen acerca de sus actividades en relación a los demás integrantes de una organización. Es a partir de esto que se puede señalar que son las propias percepciones y/o interpretaciones de los trabajadores las que van a definir el clima laboral existente y solo desde ellas se puede conocer y determinar las características que se presentan (Moreira 2018).

### **1.2.5 Teoría de McClelland y Atkinson**

Estos autores se enfocan en la forma en que las motivaciones sociales tales como la pertenencia, la necesidad de logro, entre otros, tienen incidencia en el comportamiento individual humano, lo cual es sumamente probable que influya en su reconocimiento del clima laboral. Y esto es algo que experimenta cualquier miembro de alguna empresa de forma permanente, y que define como se señalaba el ambiente interno de la organización, al igual que su comportamiento dentro de ella (Prado 2015).

### **1.2.6 Teoría estructuralista de Forehand y Gilmer**

Para estos autores el clima está conformado por una serie de características permanentes presentes en una organización, la diferencian de las otras e influye en el comportamiento de los trabajadores que la conforman. Son las características que definen a una organización las que hacen que sea diferente de otras; perdurables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores. El clima se refiere a las percepciones de todos los miembros de la organización sobre el lugar donde laboran, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que desarrollan, y los motivos que afecten al lugar de trabajo.

Como se conoce, cualquiera que sea el clima laboral, favorable o no, este influenciará en el desempeño y satisfacción de los miembros de la organización. Puede existir una comunicación organizacional cerrada, siempre a la defensiva, y hasta poco amigable, lo que hará que el colaborador no se sienta satisfecho con su centro de labores (Atiquipa y Jaimes 2017:36-39).

## **1.3 Dimensiones**

Cuando se habla de dimensiones (elementos) del clima laboral, existe una diversidad de posiciones. El clima laboral está integrado por dimensiones como el aspecto individual de los trabajadores (actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y estrés que pueda sentir); los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación, y el proceso de toma de decisiones (Noguera y Samudio 2014:15).

Litwin y Stinger (2008 citados en Bohórquez 2015) proponen las siguientes dimensiones: retribución, grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo;

disponibilidad de recursos, grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos; estabilidad laboral, permanencia en el centro de labores a partir de la justa evaluación del desempeño y de la política institucional; y claridad y coherencia en la dirección que es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, y valores colectivos que dan el soporte al marco filosófico y son los pilares de la cultura institucional (Atiquipa y Jaimes 2017).

Prado (2015:16-17) recoge opiniones de varios autores respecto de las dimensiones del clima laboral como las siguientes: relaciones interpersonales, que es la capacidad en que los empleados se apuntalan entre sí; estilo de dirección, grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores; sentido de pertenencia, que es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa; condiciones laborales, se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura; la comunicación, que es una poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes; autorrealización, que es la sensación de que algunas personas se sientan satisfechas con unas cosas y las demás con cosas distintas; involucramiento laboral, proceso libre y participativo del trabajador en aquellas decisiones que inciden directamente en su actividad productiva.

Como es de verse existen diversidad de autores y clasificaciones de las dimensiones (elementos) del clima laboral que Bustamante *et al.* (s.f.) las recogen en la siguiente matriz:

**Gráfico 1. Dimensiones de clima laboral, según autores**

Halping y Croft (1963) Cohesión Grado de compromiso Moral de grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo Importancia de la producción	Forenhand y Gilmer (1965) Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Likert (1967) Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Toma de decisiones Fijación de objetivos Proceso de control Objetivos de resultados y perfeccionamiento
Litwin y Stringer (1968) Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Calidez Apoyo Normas Conflicto Identidad	Schneider y Bartlett (1968) Apoyo de la dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional	Meyer (1968) Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Friedlander y Margulies (1969) Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración	Payneetal (1971) Tipo de organización Control	Prischar y Karasick (1973) Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo
Lawretal (1974) Competencia, eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad	Gavin (1975) Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración Riesgos y desafíos	Steers (1977) Estructura organizacional Refuerzo Centralización del poder Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contar rigidez Estatus y moral Reconocimiento y retroalimentación Competencia y flexibilidad organizacional
Newman (1977) Estilo de supervisión Características de la tarea Relación entre desempeño y recompensa Motivación laboral Equipo y distribución de personas Entrenamiento Políticas sobre toma de decisiones Espacio de trabajo Presión para producir Responsabilidad e importancia del trabajo	Campbell y Cold (1979) Autonomía individual Estructura Orientación de la recompensa Consideración, calidez y apoyo	James y Jones (1979) Características de trabajo y rol Características de liderazgo Característica de grupo de trabajo Característica de la organización

Fuente: Bohórquez, 2015.  
Elaboración: Propia, 2019.

Para efectos de la presente investigación se tomarán las dimensiones desarrolladas por Ruíz *et al.* (2017):

- **Ambiente físico y condiciones materiales.** Apreciación que se tiene respecto a las condiciones físicas y elementos materiales adecuados que ofrece la organización y que se constituyen como facilitadores para la realización del trabajo diario.
- **Propósitos.** Percepción de claridad de las metas y objetivos que persigue la organización y apoyo de los trabajadores hacia el logro de los mismos.
- **Remuneraciones y beneficios sociales.** Percepción de equidad en las recompensas económicas que se reciben por realizar un trabajo bien hecho y de acuerdo a las leyes establecidas.
- **Políticas administrativas.** Apreciación de conformidad respecto a las normas o lineamientos institucionales que tienen por finalidad regular y uniformizar las conductas de los trabajadores dentro de la organización.
- **Supervisión y control.** Apreciación respecto a la manera en que los superiores orientan, apoyan y controlan a su personal durante la ejecución de su trabajo, pretendiendo que este se realice con resultados óptimos.
- **Relaciones sociales.** Apreciación respecto a las relaciones de amistad, cooperación, apoyo y confianza que se establece entre los miembros que laboran en la organización.
- **Estructura organizacional.** Percepción de correspondencia entre la división del trabajo y la manera en que beneficia la coordinación de las actividades para el logro de los objetivos propuestos.
- **Comunicación.** Apreciación de claridad, veracidad, orientación, oportunidad y medios de la información transmitida entre los trabajadores al interior de la organización, sobre aspectos relacionados al trabajo.
- **Toma de decisiones.** Apreciación de la participación de los trabajadores en las decisiones que se toman durante la realización óptima del trabajo y en las disposiciones que dirigirán el futuro de la organización.
- **Actitud hacia la labor desempeñada.** Referido al agrado que tiene el trabajador por la labor realizada a diario.

#### **1.4 Gestión de clima organizacional de Servir (Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - Servir)**

Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N°150-2017-SERVIR-PE se aprueba la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” (Servir 2017a), que es un documento auto instructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el referido proceso; contiene las orientaciones generales y específicas así como los aspectos sobre la progresividad de su implementación que las entidades deben tener en cuenta para gestionar su proceso de cultura y clima organizacional. Respecto al clima laboral, indica que su gestión es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los servidores de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización (Servir 2017a).

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, debe adecuar y/o formular las preguntas de cada dimensión de acuerdo a las particularidades de la entidad. Se recomienda que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que la entidad no puede cambiar a corto o mediano plazo. Una vez elaborada la encuesta, se prueba la comprensión de las preguntas, pudiendo aplicarse la encuesta en una pequeña muestra de servidores, o utilizarse algún otro método para lograr dicha finalidad. Asimismo, recomienda que la encuesta se aplique preferentemente a la totalidad de servidores de la entidad. Si se opta por realizar un muestreo, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, debe garantizar que la elección de la muestra se realice a través de una metodología estadística que permita obtener una muestra válida y representativa.

El mencionado documento se indica que, mediante Decreto Legislativo N°1023, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), como organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, el artículo 5 del citado decreto legislativo dispone que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los siguientes subsistemas: la planificación de políticas de recursos humanos; la organización del trabajo y su distribución; la gestión del empleo; la gestión del rendimiento; la gestión de la

compensación; la gestión del desarrollo y la capacitación; la gestión de las relaciones humanas; y la resolución de controversias (Servir 2017a).

Es en el artículo 3 del Reglamento General de la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N°040-2014-PCM, donde se establece que los siete subsistemas citados anteriormente a su vez se encuentran integrados por procesos. En su literal e) del numeral 3.7 del citado artículo 3, considera que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal; siendo que los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: relaciones laborales individuales y colectivas; seguridad y salud en el trabajo; bienestar social; cultura y clima organizacional; y comunicación interna (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2016).

Asimismo, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°238-2014-SERVIR/PE se formalizó la aprobación de la Directiva N°002-2014-SERVIR/GDRSH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas, en cuyo literal d) del numeral 6.1.7 se señala que la cultura organizacional representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización, incluyendo la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso. Asimismo, señala que el proceso de clima organizacional está orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo, comprendiendo el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados, y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso (Servir 2014b).

## **2. Desempeño laboral**

### **2.1 Definición de desempeño laboral**

Respecto a la variable desempeño laboral, Schneider y Reichers (1983, citados en Prado 2015) afirman que es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo.

Araujo (2007, citado por Bohórquez 2015) afirma que el desempeño laboral se refiere al nivel de ejecución obtenido por el trabajador para alcanzar los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Por tanto, este desempeño está constituido por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Visto así, es la manera como los trabajadores llevan a cabo sus tareas de manera eficaz para lograr metas comunes, en base a reglas básicas pre establecidas. Sobre lo anterior se plantea que está referido a la ejecución de las actividades por parte de los trabajadores de forma eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, Montejo (2009, citado por Bohórquez 2015) plantea que son aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son importantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su grado de aportación a la empresa. Diversos autores sostienen que el concepto de desempeño debe ser complementado con la expectativa de la empresa acerca de lo que se espera de los empleados. La gestión del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la organización busca asegurar que el trabajador se encuentre alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en la organización.

Morales (2009, citado por Atiquipa y Jaimes 2017) conceptúa al desempeño laboral como el logro alcanzado por el trabajador ejecutando sus tareas buscando el logro de las metas organizacionales en un tiempo dado, y está constituido por actividades medibles y tangibles que pueden ser evaluados y una interiorización y autoevaluación del empleado respecto a su desempeño. Por su parte, Chiavenato (2004, citado por Atiquipa y Jaimes 2017) conceptúa el desempeño laboral respecto a las actitudes y disposiciones del trabajador respecto a la consecución de objetivos establecidos por la empresa, es la eficacia del personal que labora dentro de la empresa, la cual es necesaria para la organización. El rendimiento laboral está en función al desempeño, es decir, en función a la capacidad de un trabajador para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en tiempos adecuados, con mínimo esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Schneider y Reichers (1983, citados en Prado 2015) afirman que el desempeño laboral es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo. Grado (2011, citado por Ninahuanca 2017), define «[...] al desempeño laboral como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades del trabajador, que pueden afectar los resultados y cambios

preliminares que se dan en la organización, estos comportamientos pueden ser medidos en términos de competencia de cada individuo y su nivel de contribución, presente o pasado según las normas establecidas».

## **2.2 Medición del desempeño laboral**

### **2.2.1 Definición de medición del desempeño**

Warren (1990 citado por Prado 2015) sostiene que la evaluación del desempeño laboral se configura como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del trabajador y se constituye como una función esencial que toda organización moderna debe llevar a cabo para establecer el grado de eficiencia de ella y de sus trabajadores; esto en la medida que la mayor parte de los trabajadores espera obtener retroalimentación sobre la forma en que cumple sus actividades y, por otro lado, los directivos deben evaluar de las labores de los empleados a su cargo midiendo el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar acciones correctivas. Cuando el desempeño es inferior a lo esperado se debe emprender una acción correctiva de manera similar; el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado deben ser alentado.

Por otro lado, Montejó (2009 citado por Prado 2015) asume que es un proceso estructural y sistemático que permite medir, evaluar e influir en los resultados obtenidos con el trabajo, buscando determinar de qué forma es productivo el trabajador para así mejorar su futuro rendimiento, lo que hará posible implantar políticas de recompensas, mejorar del desempeño, tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determina la necesidad de capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del cargo.

Asimismo, Ninahuanca (2017) sostiene que una medición de desempeño laboral debe realizarse mediante los siguientes criterios: lo que una persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho; la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo; la habilidad para transferir el desempeño de una situación de trabajo a otra; y el desempeño debe darse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.

### **2.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Evaluar el desempeño no puede restringirse a una simple valoración superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento del subordinado; es imperativo ahondar mucho más, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (Bohórquez 2015:32).

Para Palma (s.f.a), el proceso de la evaluación del desempeño laboral es similar a una sesión de supervisión, pero cubre un tiempo más largo. Puede incluir la cantidad y la calidad del trabajo de un empleado, las responsabilidades que asume y algunas cualidades menos objetivas que permitan establecer otros rangos de mérito, tales como la inteligencia, personalidad y creatividad; esto permite establecer cursos de acción tanto a nivel de cada área de trabajo como de cada trabajador de manera individual, buscando alcanzar el mayor grado de eficiencia.

Por otro lado, Helieregel y Slocum (2004) manifiestan que la evaluación del desempeño es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódicas del desempeño de un puesto individual o grupo de puesto. El propósito dominante de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización. Para Palma (s.f.a), el proceso de la evaluación del desempeño laboral es similar a una sesión de supervisión, pero cubre un tiempo más largo, generalmente de seis meses. Puede incluir la cantidad y la calidad del trabajo de un empleado, las responsabilidades que asume y algunas cualidades menos objetivas que permitan establecer otros rangos de mérito, tales como la inteligencia, personalidad y creatividad. Por lo general, durante la evaluación de rendimiento, el supervisor, el psicólogo y el empleado se reúnen para revisar si se han alcanzado los objetivos que se establecieron en la sesión anterior y para fijar nuevos objetivos de desempeño para el período siguiente. Ya que las observaciones hechas durante el proceso de supervisión son una parte de la planeación y evaluación del desempeño laboral, es mejor si el supervisor inmediato del empleado hace la revisión (la persona que lo ve con más frecuencia). Si la evaluación es realizada por alguien que rara vez ve al empleado en el trabajo, es injusto para el empleado y afecta la autoridad del supervisor inmediato.

El desempeño de un empleado sobre la base del logro de sus objetivos se realiza cuando una organización permite establecer ciertos estándares de desempeño que le gustaría que fueran alcanzados por sus empleados en los próximos periodos. Estas pautas pueden incluir aspectos como la integridad, trabajo en equipo, anticipar y evitar problemas, administrar el tiempo efectivamente, apoyar la confianza, la colaboración y dominar su inteligencia emocional (Robbin y Coulter 2010).

### 2.2.3 Técnicas para evaluar el desempeño laboral

Existen diversas técnicas para recabar datos e información sobre las actividades de recursos humanos que pueden servir para evaluar el desempeño laboral. Sin embargo, es preciso indicar que cada uno de estos elementos suministra información parcial:

- **Entrevistas.** Las respuestas y comentarios que fluyan de las entrevistas ayudan a identificar qué áreas necesitan ser mejoradas. Las opiniones, críticas y posiciones discordantes realizadas por el personal pueden poner de relieve las acciones que la organización deberá realizar a fin de satisfacer tanto las necesidades de los trabajadores como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información; se lleva a cabo con los empleados que dejan la empresa, las opiniones del ex trabajador se registran y se estudian posteriormente para determinar las causas de insatisfacción (si las hubo), así como otros problemas (Pulido 2003 citado por Prado 2015:19).
- **Encuestas de opinión.** Conocidas también como sondeos de actitudes. El método de la entrevista requiere mucho tiempo, es de alto costo y, por lo general, debe limitarse a pocas personas. A través de cuestionarios debidamente elaborados es posible obtener información más precisa sobre el estado real de ciertos aspectos de la organización que requieren ser evaluados. Asimismo, una de las características de los cuestionarios es que pueden conducir a respuestas más honestas y fiables. Son de especial importancia las tendencias que se revelan en el curso de varias encuestas (Chatman 1999 citado por Prado 2015:19).
- **Análisis de los registros de Recursos Humanos.** Se realizan a efectos de que la organización se asegure que el trabajador está cumpliendo las políticas de la empresa y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas) (Brow 1990 citado por Prado 2015:20).
- **Experimentación de técnicas de personal.** Esta técnica permite la comparación entre un grupo experimental y uno de control, en lugar y tiempo real. Sin embargo, existen varios aspectos inconvenientes de la experimentación: muchos directivos son renuentes a ella porque puede generar problemas en la moral del grupo y en la eventual desconfianza que se genera entre los no seleccionados para participar en los programas; los trabajadores que forman parte de los grupos experimentales pueden sentirse manipulados; la experimentación puede llevar a resultados poco claros y/o confiables, motivado por cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario; y el intercambio de información que puede ocurrir entre los grupos (Asmat 2003 citado por Prado 2015:20).
- **Información externa.** Las comparaciones con otras organizaciones (benchmarking) y con el entorno permiten contar con visiones y perspectivas para evaluar las políticas de la

organización. Ciertos datos externos se obtienen con relativa facilidad, en tanto otros requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia (Alquilar 2005 citado por Prado 2015:21).

### 2.3 Dimensiones del desempeño laboral

Al igual que la variable clima laboral, el desempeño laboral tiene una serie de dimensiones (elementos) que son catalogados desde diversas ópticas como de autores. Así, para Bittel (2000 citado por Atiquipa y Jaimes 2017), el desempeño se encuentra determinado por las condiciones de trabajo, por la interacción que existe entre los jefes y el trabajador, y por el bienestar que este recibe según sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía que se relaciona o se vincula con las condiciones de trabajo, la interacción que debe existir entre trabajadores de acuerdo a sus habilidades, y el bienestar que deben tener los trabajadores que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa:

- **Condiciones de trabajo.** Es una función fundamental de la gestión del trabajo, cuya finalidad es propender a que las personas trabajen juntas y con eficiencia. En ese sentido, el mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la organización; de ello dependerá -en gran medida- el logro de las responsabilidades de una organización fuerte.
- **Interacción con los jefes.** El jefe es aquel que coadyuva a que los trabajadores a su cargo realicen sus labores de la mejor forma, sean reconocidos y dispongan de todos los recursos necesarios que requieran. Asimismo, debe motivar y estimular las capacidades de cada trabajador, apoyando sus ideas, resaltando sus logros y capacitándolos oportunamente.
- **Bienestar en el trabajo.** Se entiende como aquella situación en la que el trabajador se siente satisfecho con su trabajo. Asociado al concepto de salario y del reconocimiento que se le tiene, lo cierto es que el bienestar laboral implica que se sienta valorado, realizado, respetado y se le dé también seguridad social, capacitación, estímulos posibilidades de crecimiento (Bittel 2000 citado por Atiquipa y Jaimes 2017).

Prado (2015) ha establecido ciertas dimensiones en función a lo propuesto por algunos autores:

- **Relación con sus superiores.** Una de las relaciones más relevantes que se originan en el entorno laboral son las de los trabajadores con sus jefes. Estas relaciones pueden forjar el ambiente y la motivación necesarios para el desempeño positivo del empleado.
- **Desempeño con las condiciones físicas.** Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una organización a otra. Comprenden:

- **Temperatura.** Es importante que los empleados trabajen en un ambiente donde la temperatura esté regulada y sea aceptable por el trabajador.
- **Ruido.** Los ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo mientras que los ruidos fuertes y no predecibles tienden a la excitación y a una disminución de la satisfacción.
- **Iluminación.** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.
- **Calidad del aire.** Diversos contaminantes tienden a disminuir la producción o la precisión.
- **Desempeño con participación en las decisiones.** La participación en la toma de decisiones tiende a mejorar la calidad y la aceptación de dichas decisiones, estimula la motivación y la autoestima y mejora las relaciones interpersonales.
- **Desempeño con el trabajo.** Un proceso apropiado de mejora del desempeño debe incluir el nivel de la organización, el nivel de los procesos y el nivel de las personas. Para entender esto es importante que el empresario perciba su empresa como un sistema de interacciones complejas.
- **Desempeño con el reconocimiento.** El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización.

Louffat (2012) indica las siguientes dimensiones:

- **Eficacia.** Es la realización asociada al logro de los objetivos y resultados esperados por la empresa para obtener el efecto deseado; es decir, las acciones necesarias para alcanzar las metas establecidas. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual se le conoce como eficiencia directiva.
- **Eficiencia.** Es el uso correcto de los recursos, de tal forma que se puedan lograr los objetivos, usando la menor cantidad de recursos financieros, humanos y tiempo. Es la expresión que se usa para evaluar la actuación de los trabajadores que permita alcanzar los objetivos planteados por la organización.
- **Efectividad.** Es el nivel de logro de los resultados deseados, donde los trabajadores deben ser proactivos, conscientes de las decisiones que se toman, además de tener sinergia; es decir, que deban trabajar en equipo para garantizar la efectividad, confianza e innovación en el desarrollo del trabajo.
- **Ayuda a otros.** Forma como los trabajadores se apoyan, dando sugerencias y conocimientos para cumplir las tareas asignadas, además de brindarles apoyo emocional para superar los problemas personales.

- **Vinculación organizacional.** Manera como los trabajadores representan a la organización, defendiendo y expresando lealtad más allá de las circunstancias en la entidad.
- **Desempeño más allá del puesto.** Los trabajadores toman la iniciativa para trabajar más de los que se pide, para conseguir los fines de la organización.

Servir considera dos tipos de evaluación basadas en dos dimensiones: el primero, de las competencias, que tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y las actuales con el fin de identificar las necesidades de capacitación. El segundo tipo de evaluación tiene como objetivo medir el cumplimiento de metas con la finalidad de identificar la contribución del personal a alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas donde se requieren ajustes para mejorar el desempeño (Servir 2017b).

- **Competencias.** Servir define a la competencia como «Características personales que se traduce en comportamientos observables para el desempeño laboral que superan los estándares previstos. Se refiere específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado» (Servir 2018). En cuanto a las competencias de los recursos humanos del sector salud el Ministerio de Salud (MINSA) elaboró el documento técnico Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud en las que se incorpora una serie de competencias de los diversos profesionales y no profesionales del personal encargado de brindar las atenciones de salud a los pacientes en los diversos establecimientos del sector. Dichas dimensiones (competencias) son:
  - Competencias cognitivas. Es el conjunto de habilidades mentales operacionales, en el cual la persona incorpora la información aprendida a través de los sentidos en un sistema de conocimientos que tengan sentido para ella. Es la información que se aprende de forma empírica o teórica y es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias vividas de la persona; son la base cognitiva que le permite perfeccionar tareas o acciones. Son aquellas que se activan para analizar y comprender una información recibida, como se procesa y se estructura en la memoria. Desde el punto de vista cognitivo se percibe como un objeto de procesamiento de la información.
  - Competencias actitudinales y sociales. Son aquellas habilidades que poseen algunas personas que hacen que su forma de actuar -tanto en su entorno empresarial u organizativo en el que se desenvuelven- sea muy satisfactoria, por lo que las personas tienen una propensión a ejecutar cierto tipo de tareas o acciones que han sido generadas por motivaciones, conocimientos y experiencias vividas de la persona. Por consiguiente, para identificar estas competencias ha sido preciso analizar ciertos comportamientos que tienen los profesionales al momento de realizar su trabajo.

- Competencias de capacidad técnica. Estas habilidades son las que están específicamente implicadas con el correcto desempeño del puesto laboral, de un área técnica y de sus funciones específicas. Generalmente estas habilidades ponen en práctica los conocimientos técnicos y específicos, los cuales le conducirán al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es variable, de acuerdo al segmento tecnológico de la institución.
- **Metas.** Las metas son los factores que evalúan el cumplimiento de logros relacionados a las actividades del Plan Operativo Institucional (POI) de cada órgano o unidad orgánica de la entidad. En este sentido, el objetivo principal de gestionar el rendimiento por metas es medir los logros alcanzados por el servidor en el año fiscal, de modo que se pueda verificar el grado en que ha contribuido al logro de los objetivos de su área funcional y, en consecuencia, a los objetivos de la entidad. Cabe señalar que el POI es el insumo principal para el establecimiento de las metas; sin embargo, es recomendable utilizar fuentes complementarias que permitirán tener mayor información para mejorar la calidad de las metas, siendo válidos documentos como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Reglamento de Gestión de la Calidad, Plan Estratégico Institucional, Manual de Procesos, y Manual de Procedimientos. La otra fuente de información principal para el establecimiento de metas, junto con el POI, es el perfil del puesto, especialmente para los segmentos de ejecutor, operador y de asistencia. El perfil de puesto proporciona las funciones del servidor que deben ser un marco de referencia para el establecimiento de sus metas. Las metas por evaluar dentro de la Gestión del Rendimiento se dividen en dos grandes grupos:
  - Metas grupales. Las metas grupales son las metas individuales de los directivos del órgano o unidad orgánica y tienen su origen en las actividades operativas establecidas en el POI. Estas metas se constituyen en las metas grupales de los miembros de su equipo, es decir que el directivo traslada una o más de sus metas individuales “en cascada” hacia los integrantes de su órgano o unidad orgánica, pero siempre teniendo en cuenta que las metas trasladadas como grupales sean el marco para las metas individuales de cada servidor. Estas metas son las que deben ser establecidas primero, al iniciar la etapa 2 del ciclo y luego de desarrollar la reunión de coordinación con la Alta Dirección, el área de planeamiento, y los directivos de los órganos o unidades orgánicas de la entidad.
  - Metas individuales. Se derivan de las funciones del puesto que ocupa el servidor evaluado; sin embargo, también pueden tener origen en el POI del área funcional (y complementariamente en otros documentos ya indicados). Téngase en cuenta que todos los segmentos, excepto los servidores del segmento Directivo, deben tener al menos una meta cuyo origen sean las funciones de su puesto, establecidas en el Manual de perfiles

de Puestos (MPP), Manual de Organización y Funciones (MOF) o perfil de puesto, según corresponda. Las metas individuales buscan evaluar mediante resultados tangibles los logros alcanzados por el servidor en el ejercicio de la misión y de las funciones principales de su puesto. En síntesis, el directivo formula sus metas individuales a partir del POI del área a su cargo. Estas metas serán, luego, transferidas total o parcialmente a los miembros de su equipo en forma de metas grupales.

Como se aprecia, Servir plantea una evaluación del desempeño basado en dos dimensiones, metas y competencias, siendo el primero el que mide el cumplimiento de metas del POI (grupales e individuales) que están relacionadas a los rendimientos técnicos del trabajador, y el segundo consiste en evaluar las competencias con que cuenta. Realizar una evaluación basado en meta termina siendo parcial por cuanto solo permite observar el cumplimiento de metas sin ver si los servidores cuentan con las competencias para la realización de sus tareas y, consecuentemente, de las metas propuestas por el POI.

#### **2.4 Gestión del Rendimiento - Servir (Directiva del Subsistema Gestión del Rendimiento y Manual de Gestión del Rendimiento – Servir)**

Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N°306-2017-SERVIR-PE se aprueba la “Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento” (Servir 2017b), cuyo objeto es desarrollar el marco normativo del Subsistema de Gestión del Rendimiento en las entidades públicas y además, tiene como finalidad establecer los lineamientos para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento a efectos de que las entidades del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia al identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles en los procesos institucionales. En este contexto, se debe entender la gestión del rendimiento como herramienta formal de gestión de personas, que busca valorar el nivel de desempeño de los servidores de la entidad, así como su aporte a los objetivos y metas institucionales, evidenciando a su vez, las necesidades concretas de cada servidor para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la entidad.

El artículo 9 de la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias (Congreso de la República 2013), señala que la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y que tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. En el artículo 25 del Reglamento General de la Ley N°30057 (PCM 2016) se señala que la gestión del rendimiento se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como

en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan. Considera, además, que los factores de evaluación, son aspectos observables y verificables mediante los cuales el evaluador sustentará la valoración del desempeño del servidor evaluado, tanto durante el progreso del ciclo como a su culminación. Los factores de evaluación son dos: metas y compromisos, los cuales cuentan con criterios específicos de acuerdo con el segmento de servidores en que se aplican.

En resumen, revisado el marco teórico se encontró que en cuanto a clima laboral las dimensiones que postulan Ruíz *et al.* (2017) que son diez, ha servido como base de sustento para algunas investigaciones (más de once al 2018) como la de Gómez (2015), La incidencia del clima organizacional en la atención a los usuarios externos del punto de intermediación laboral de la Administración Municipal Zona Valle de Tumbaco; de Lanuza *et al.* (2014), Factores de riesgos laborales que inciden en la situación laboral en la empresa Joya de Nicaragua de la ciudad de Estelí, en el II semestre del año 2014 (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua); Espino (2013), Factores de riesgo y protectores de estrés laboral, percibidos por el personal de Enfermería del Hospital Regional Anita Moreno Los Santos, febrero 2013 (Universidad de Panamá), entre las principales.

Respecto del desempeño laboral, especialmente la evaluación basada en rendimiento conforme lo postula Servir, no se ha encontrado evidencia de algún estudio y en cuanto a la evaluación basada en competencias existen una diversidad de estudios que recogen diversos factores que podrían enmarcarse en la definición de competencias tal y como lo plantea el Minsa sobre competencias en el sector salud y que están referidas en los antecedentes *et supra*.

Planteado el marco teórico de las variables en estudio para efectos de la presente investigación, en cuanto al clima laboral y aspectos que se tendrá en cuenta, se elige trabajar con la teoría sobre clima laboral de Rensis Likert que establece que el comportamiento asumido por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción.

Por otro lado, la teoría estructuralista de Forehand y Gilmer postula que el clima laboral es el conjunto de características permanentes que describen a una organización y que se refiere a las percepciones compartidas por todos los miembros de la organización respecto al lugar donde laboran, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen y los diferentes motivos que afecten a lugar de trabajo, y cómo esto influenciará en el desempeño. Esta teoría también será considerada en la presente investigación y se utilizarán las diez dimensiones desarrolladas por

Ruíz *et al.* (2017). Sobre el desempeño se tomará lo postulado por Prado (2015) que propone que evaluar el desempeño laboral es el proceso a través del cual se mide el rendimiento global del trabajador, así como por Montejo (2009) que sostiene que es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre resultados relacionados con el trabajo, determinando la productividad del trabajador y, si es posible, mejorar su rendimiento futuro. En cuanto a las dimensiones y evaluación del trabajador se utilizará lo que dispone Servir, que considera la evaluación basada en el rendimiento a través del cumplimiento de metas y de las competencias cognitivas, actitudinales, sociales y de capacidad técnica.

### **3. Hipótesis**

Existe una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.

### **4. Estadística descriptiva e inferencial**

Los métodos que se utilizaron para el análisis de datos son los siguientes:

- **Estadística descriptiva**
  - Matriz de base de datos sobre clima laboral y desempeño laboral.
  - Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
  - Elaboración de figuras estadísticas.
- **Estadística inferencial**

Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis se utilizó el software de estadística para ciencias sociales SPSS V23. También se utilizó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y el coeficiente de Spearman para medir la correlación entre variables cualitativas ordinales.

### Capítulo III. Marco metodológico

#### 1. Diseño de contrastación

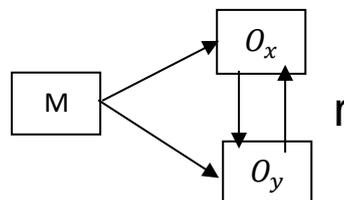
Según Hernández *et al.* (2014:92), el tipo de investigación que se aplicará es la descriptiva que es aquella que busca detallar las propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

#### 1.1 Diseño de investigación

Según Hernández *et al.* (2014:152), el diseño de la investigación es no experimental cuantitativa, es la investigación que se lleva a cabo sin manipular de manera deliberada las variables; es decir, que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, por lo que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos.

Los estudios correlacionales evalúan las variables para determinar si existe o no relación entre ellas; este tipo de estudios son cuantitativos e intentan predecir el comportamiento que tendrá una variable a partir del valor que tienen en la (s) variable(s) relacionada(s) (Hernández *et al.* 2014).

La presente investigación responde al siguiente diseño:



M: Muestra de estudio.

$O_x$ : Clima laboral.

$O_y$ : Desempeño laboral.

r : Correlación.

## **2. Operacionalización de las variables**

Las variables consideradas son:

- Variable 1: clima laboral.
- Variable 2: desempeño laboral.

**Tabla 3. Operacionalización de las variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE: Clima laboral	«Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo» (Atiquipa y Jaimes 2017:19).	«Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que están acordes a aspectos físicos, procesos y recursos que se traducen en la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo» (Servir 2017a).	Ambiente físico y condiciones materiales (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Propósitos (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Remuneraciones y beneficios sociales (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Políticas administrativas (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Supervisión y control (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Relaciones sociales (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Estructura organizacional (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Comunicación (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Toma de decisiones (Ruíz <i>et al.</i> 2017). Actitud hacia la labor desempeñada (Ruíz <i>et al.</i> 2017).	Nivel de percepción: - Muy favorable - Favorable - Medio - Desfavorable - Muy desfavorable	Cuestionario: Test de Clima Laboral CL-RG.  Escalamiento tipo Likert: -Absolutamente de acuerdo (AA). -De acuerdo (A). -Indeciso (I). -En desacuerdo (D). -Absolutamente en desacuerdo (AD).
DEPENDIENTE: Desempeño laboral	«Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en la consecución de los objetivos dentro de la organización en un periodo determinado. En tal medida, este desempeño se encuentra conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir» (Araujo 2007).	«Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del trabajador y se constituye como una función esencial que toda organización moderna debe llevar a cabo para poder establecer el grado de eficiencia de ella y de sus trabajadores» (Warren 1990, citado por Prado 2015).	Metas: Son los factores que evalúan el cumplimiento de logros relacionados a las actividades del POI de cada órgano o unidad orgánica de la entidad.	Nivel de cumplimiento de metas (consultas, paciente día hospital, cirugías: - Excelente: más de 95%. - Destacado: 95%. - Medio: 90-94%. - Mejorable: 85-89%. - Insuficiente: menos de 85%.	Reportes de producción por servicios.
			Competencias: «características personales que se traducen en comportamientos observables y que contribuyen a la ejecución exitosa de la misión y las funciones principales del puesto» (Servir 2018). Tipos: -Competencias cognitivas -Competencias actitudinales y sociales -Competencias de capacidad técnica	Nivel de competencias - Alto - Medio - Bajo	Reporte de evaluación de competencias

Fuente: Atiquipa y Jaimes, 2017:19; Araujo, 2007; Servir, 2017a, 2018; Warren, 1990, citado por Prado 2015; Ruíz *et al.*, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

### 3. Población y muestra

#### 3.1 Población

La población de estudio está definida por el total del personal del hospital que al primer semestre 2019 es de 457 personas, de las cuales 194 son recursos asistenciales que están directamente relacionados a la atención que se brinda en los diversos servicios y áreas asistenciales (ver tabla 4), y 79 se relacionan a las metas explícitas en el POI (ver tabla 5), y que se constituye como la población en estudio de la presente investigación, cuya distribución es la siguiente:

**Tabla 4. Personal asistencial total, Hospital Heysen 2019**

SERVICIO	TOTAL	%
MEDICINA GENERAL - EMERGENCIA TRIAJE	36	18,6%
MEDICINA INTENSIVA - UNIDAD TERAPIA INTENSIVA (UCI)	3	1,5%
MEDICINA INTERNA	7	3,6%
CARDIOLOGÍA	1	0,5%
REUMATOLOGÍA	1	0,5%
DERMATOLOGÍA	1	0,5%
ENDOCRINOLOGÍA	1	0,5%
GASTROENTEROLOGÍA	3	1,5%
GINECOLOGÍA - OBSTETRICIA	4	2,1%
MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN	2	1,0%
CIRUGÍA GENERAL	2	1,0%
UROLOGÍA	4	2,1%
OFTALMOLOGÍA	2	1,0%
OTORRINOLARINGOLOGÍA	4	2,1%
ANESTESIOLOGÍA	3	1,5%
PEDIATRÍA	7	3,6%
<b>SUB TOTAL - MÉDICO</b>	<b>81</b>	<b>41,8%</b>
ENFERMERA	83	4,8%
ODONTOLOGÍA	3	1,5%
OBSTETRIZ	24	12,4%
PSICÓLOGO	3	1,5%
<b>SUB TOTAL OTRO PERSONAL ASISTENCIAL</b>	<b>194</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Sistema de Gestión de Servicios de Salud, 2019

De la tabla anterior no se considera al personal adscrito a los servicios de emergencia ni de anestesiología por cuanto no cuentan con metas dentro del POI institucional 2019 de Essalud, en tal sentido la población en estudio es:

**Tabla 5. Población en estudio, Hospital Heysen 2019**

SERVICIO	TOTAL	%
MEDICINA INTERNA	7	8,86%
CARDIOLOGÍA	1	1,27%
REUMATOLOGÍA	1	1,27%
DERMATOLOGÍA	1	1,27%
ENDOCRINOLOGÍA	1	1,27%
GASTROENTEROLOGÍA	3	3,80%
GINECOLOGÍA - OBSTETRICIA	4	5,06%
MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN	2	2,53%
CIRUGÍA GENERAL	2	2,53%
UROLOGÍA	4	5,06%
OFTALMOLOGÍA	2	2,53%
OTORRINOLARINGOLOGÍA	4	5,06%
PEDIATRÍA	7	8,86%
<b>SUB TOTAL – MÉDICO</b>	<b>39</b>	<b>49,37%</b>
ENFERMERA	40	50,63%
<b>SUB TOTAL OTRO PERSONAL ASISTENCIAL</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Sistema de Gestión de Servicios de Salud, 2019

Elaboración: Propia, 2019.

### **3.2 Muestra**

La población se está considerando como muestra.

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

### **4.1 Técnica**

La técnica utilizada fue la encuesta, mediante cuestionarios que evalúen los factores que se desea encontrar en la población de acuerdo a las dos variables en estudio, utilizándose un conjunto de preguntas ya formuladas referidas a estas mismas. Se utilizarán las técnicas de la encuesta y la entrevista para medir el clima laboral y el desempeño laboral.

### **4.2 Instrumentos**

Se emplearán los siguientes instrumentos:

#### **4.2.1 Test de Clima Laboral CL-RG**

Creado por Ruíz *et al.* (2017), está conformado por diez factores tales como el ambiente físico y condiciones materiales, propósitos, remuneraciones y beneficios sociales, políticas administrativas, supervisión y control, relaciones sociales, estructura organizacional,

comunicación, toma de decisiones y actitud hacia la labor desempeñada; haciendo un total de 70 preguntas.

La validez del contenido del test de clima laboral CL-RG fue obtenido mediante el criterio de jueces o juicio de expertos. La revisión del instrumento estuvo a cargo de seis profesionales, entre especialistas en Recursos Humanos y entendidos en la elaboración de instrumentos de medición.

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba de confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo calculado mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total, y se procesará a través del software de estadística SPSS V21, siendo la fórmula la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem

$S_t^2$ : Es la varianza total de filas

$K$ : Es el número de ítems o preguntas.

Según George y Mallery (1995), el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8, haría referencia a un nivel muy aceptable; en el intervalo de 0,8 a 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9, sería excelente.

**Tabla 6. Puntuación del test CL-RG**

Absolutamente de acuerdo	5 puntos
Acuerdo	4 puntos
Indeciso	3 puntos
Desacuerdo	2 puntos
Absolutamente en desacuerdo	1 punto

Fuente: Ruíz *et al*, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

El test también incluye ítems negativos, cuya puntuación es en orden inverso al mencionado anteriormente. Ejemplo: en el ítem N°1 se contestó con un aspa en la columna A o Acuerdo que le correspondería asignarle 4 puntos.

**Tabla 7. Puntuación negativa del test CL-RG**

		AA	A	I	D	AD
1	La iluminación con que se cuenta en el trabajo es inadecuada para trabajar.	1	2√	3	4	5

Fuente: Ruíz *et al*, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Los ítems negativos que integran el test son: 1, 7, 11, 26, 32, 33, 41, 45, 49, 51.

**Tabla 8. Ítems del test CL-RG**

	FACTORES	ITEMS QUE LO CONFORMAN
1	Ambiente físico y condiciones materiales	1, 11, 21, 31, 41, 51, 61
2	Propósitos	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62
3	Remuneraciones y beneficios sociales	3, 13, 23, 33, 43, 53, 63
4	Políticas administrativas	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64
5	Supervisión y control	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65
6	Relaciones sociales	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66
7	Estructura organizacional	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67
8	Comunicación	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68
9	Toma de decisiones	9, 19, 29, 39, 49, 59, 69
10	Actitud hacia la labor desempeñada	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70

Fuente: Ruíz *et al*, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 9. Baremo de la variable clima laboral**

Categorías diagnósticas	Puntuación según factores	Puntuación total
Muy favorable	29-35	281-350
Favorable	22-28	211-280
Medio	15-21	141-210
Desfavorable	8-14	71-140
Muy desfavorable	0-7	0-70

Fuente: Ruíz *et al*, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

#### 4.2.2 Evaluación de desempeño laboral

Para la evaluación del desempeño se ha utilizado como referencia la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento, propuesto por Servir (2017b) que otorga puntuación en función a los pesos de las metas como al nivel del logro alcanzado.

Para la determinación de las competencias se aplicó un instrumento utilizado por Chumpitaz (2017) en su tesis de maestría Evaluación del desempeño laboral según características

demográficas del personal de enfermería del servicio Gineco-Obstetricia del Hospital de Ventanilla 2017. Está constituido por un formulario de 21 preguntas que permitieron conocer del desempeño del personal asistencial mediante las tres dimensiones: ocho ítems para las competencias cognitivas, siete ítems para las competencias actitudinales-sociales, y seis ítems para las competencias de capacidad técnica. Este instrumento se adoptó en función a lo propuesto en el manual de Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud (Minsa 2011a).

Se calculó mediante la escala de Likert, según la intensidad y frecuencia de los mismos de 0 a 3 puntos: nunca (0), algunas veces (1), frecuentemente (2) y siempre (3).

**Tabla 10. Competencias laborales**

Dimensión	Indicadores	Ítems
Competencias cognitivas	Espíritu emprendedor e innovador. Solución de problemas. Capacidad de organización y planificación.	1 y 2 3 y 4 5,6,7 y 8
Competencias actitudinales y sociales	Respeto por la vida, las personas y el medio ambiente. Compromiso ético. Trabajo en equipo.	9, 10,11 y 12 13 y 14 15
Competencias de capacidad técnica	Hábitos de pensamiento. Actitud frente al trabajo.	16 y 17 18,19,20 y 21

Fuente: Minsa, 2011a.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 11. Baremo de la variable desempeño laboral**

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Competencias cognitivas	0-8	9-16	17-24
Competencias actitudinales y sociales	0-7	8-13	14-21
Competencias de capacidad técnica	0-6	7-11	12-18
Total	0-21	22-42	43-63

Fuente: Minsa, 2011a.

Elaboración: Propia, 2019.

En cuanto a validez y confiabilidad del instrumento, se han realizado estudios anteriores sobre el desempeño laboral donde el cuestionario de desempeño laboral ha sido validado mediante el método de juicio de expertos y corroborado en una investigación realizada por Díaz y Gaviria (2013) en una población de 60 enfermeros aplicado en el Hospital II2 de Tarapoto, así como por Chumpitaz (2017) en su tesis de maestría Evaluación del desempeño laboral según características demográficas del personal de enfermería del servicio Gineco-Obstetricia del Hospital de Ventanilla 2017.

- **Criterio de inclusión**

- Trabajadores permanentes.

- Trabajadores que laboraron ininterrumpidamente en el último año.
- **Criterios de exclusión**
  - Trabajadores de contrato temporal.
  - Trabajadores que tuvieron descanso médico, licencia, etcétera, por un plazo mayor a 60 días.

## 5. Métodos de análisis de datos

- **Estadística descriptiva**
  - Matriz de base de datos sobre clima laboral y desempeño laboral.
  - Elaboración de tablas de frecuencias.
  - Preparación de figuras estadísticas.
  - Estadísticos descriptivos: media, desviación estándar coeficiente de variación.
- **Estadística inferencial**
  - Para procesar y obtener resultados estadísticos descriptivos y la comprobación de las hipótesis, se realizó con el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V23).
  - Para evaluar la distribución de normalidad de los datos se usó la prueba de Kolmogorov - Smirnov (prueba no paramétrica) con un nivel de significancia al 5%.
  - Para las pruebas de hipótesis se utilizó el estadístico de prueba Tau-b de Kendall y el coeficiente Rho de Spearman. Los grados de los valores p son:
    - Si  $p < 0,05$  es significativo.
    - Si  $p < 0,01$  es muy significativo.

## Capítulo IV. Resultados

La presente investigación obtiene resultados que son acordes con el objetivo general y con los objetivos específicos, así como con las hipótesis planteadas. Dichos resultados se presentan en dos partes: la parte descriptiva que corresponde a la distribución de frecuencias- absolutas y porcentuales- de las variables en estudio así como de las dimensiones que las componen, y la parte inferencial que corresponde a la prueba de hipótesis en base a las variables clima laboral y desempeño laboral, para lo cual se evaluaron previamente los datos generados por la muestra estudiada para cuyo efecto se utilizó la Prueba de Kolmogorov Smirnov y se determinó la aplicación de pruebas no paramétricas; a partir de esto se utilizó el estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Coeficiente de correlación de Spearman.

### 1. Confiabilidad

A efectos de evaluar la confiabilidad del instrumento de clima laboral se ha utilizado la prueba Alfa de Cronbach. Según George y Mallery (1995), un Alfa de Cronbach menor de 0,5 representa una fiabilidad no aceptable, si se sitúa entre 0,5 y 0,6 consideraría un nivel pobre; si se ubica entre 0,6 y 0,7 sería un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8 se consideraría muy aceptable; entre 0,8 y 0,9 se calificaría bueno, y si asumiera un valor superior a 0,9 sería excelente.

**Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	10

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el cuestionario relacionado con clima laboral, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,925 que corresponde al nivel de excelente.

### 2. Resultados descriptivos

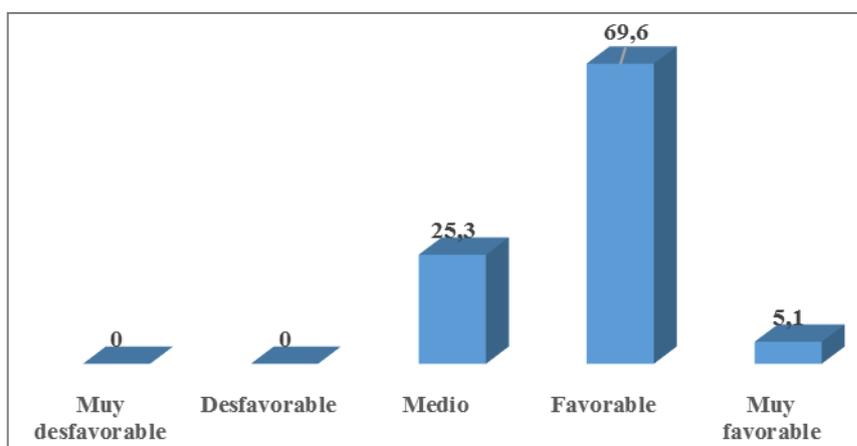
#### 2.1 Clima laboral

##### 2.1.1 A nivel total de la variable

Visto a nivel global, la variable clima laboral muestra un nivel más que aceptable pues el 69,6% percibe que es favorable; 5,1%, muy favorable, y el 25,3% considera que es de un nivel medio. Nótese en el gráfico 2 que la percepción de desfavorable y muy desfavorable es cero. Esto perfila a que el recurso humano que labora en el Hospital Heysen se encuentra satisfecho tanto del

ambiente físico como del entorno psicosocial, trato con los jefes y compañeros de trabajo, de los procesos y del entorno organizacional. Al respecto vale indicar que este establecimiento de salud es el de más reciente construcción (10 años, aproximadamente) y cuenta con una moderna infraestructura, equipamiento relativamente nuevo y, en cuanto al personal, es uno de los que cuentan con menor promedio de edad, así como que inicialmente estuvieron en modalidad Contratación Administrativa de Servicios (CAS) y paulatinamente están pasando a plazo indeterminado con todos los beneficios de ley; todos estos son elementos coadyuvantes que podrían estar influyendo en la satisfacción del personal y, por ende, en un mejor clima laboral.

**Gráfico 2. Nivel del clima laboral, Hospital Heysen 2019**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

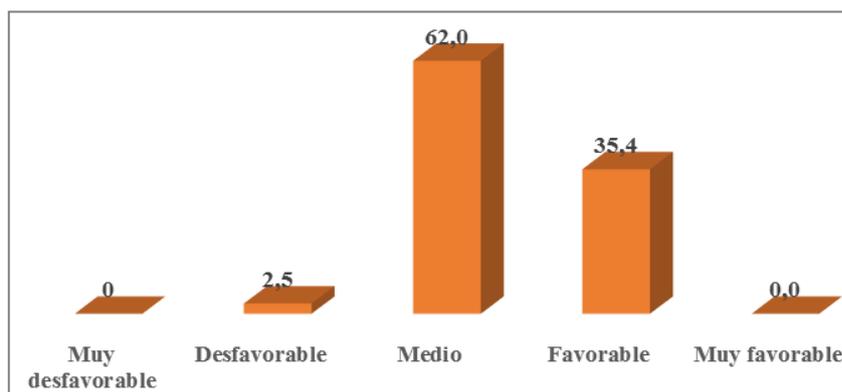
### 2.1.2 Por dimensiones de la variable

En este apartado se presentan los resultados del nivel del clima laboral del Hospital Heysen, visto por cada una de las dimensiones que la componen.

### 2.1.3 Ambiente físico y condiciones materiales

Conforme a lo que se observa en el gráfico 3, en esta dimensión una gran mayoría considera (62%) que el nivel es medio; 35,4% reporta que está en nivel favorable, y apenas un 2,5% que es desfavorable. Esto indica que la apreciación que se tiene respecto a las condiciones físicas y elementos materiales adecuados que ofrece la organización y que se constituyen como facilitadores en la realización del trabajo diario son satisfactorios.

**Gráfico 3. Nivel de la dimensión ambiente, Hospital Heysen 2019**

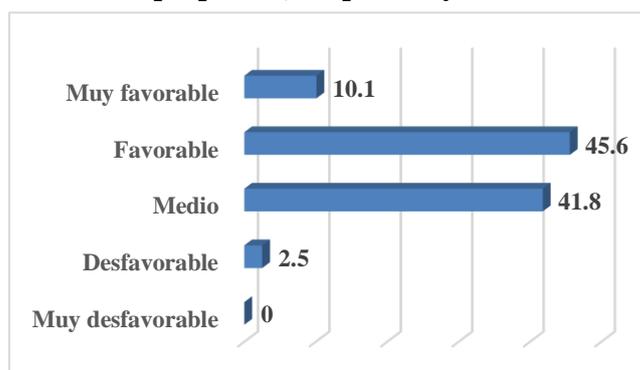


Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### **2.1.4 Propósitos**

Esta dimensión tiene un comportamiento parecido a la anterior, pero presenta mayores niveles en cuanto a muy favorable que es de 10,1%, mientras que favorable muestra un nivel del 45,6%. Esto evidencia que la percepción de claridad de las metas y objetivos que persigue la organización y apoyo de los trabajadores hacia el logro de los mismos es adecuada.

**Gráfico 4. Nivel dimensión propósitos, hospital Heysen 2019**

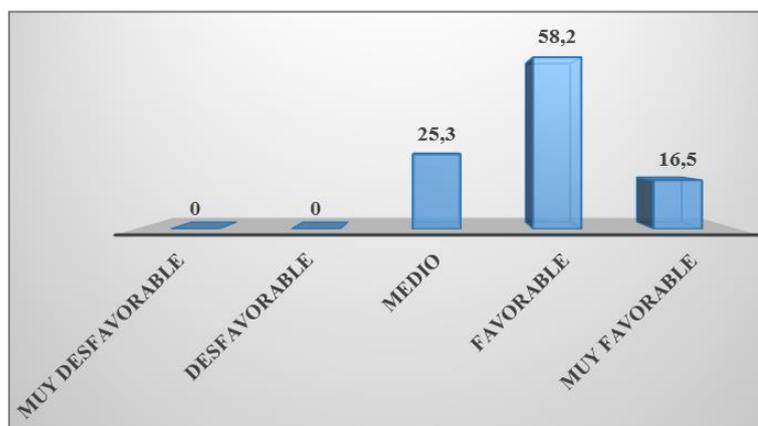


Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### **2.1.5 Remuneraciones y beneficios sociales**

De acuerdo a los resultados alcanzados en el gráfico 5, una buena parte de los encuestados reporta que el nivel es satisfactorio por cuanto el 58,2% indica que es favorable y 16,5% que es muy favorable; por tanto, la percepción de equidad en las recompensas económicas que se reciben por realizar un trabajo bien hecho y de acuerdo a las leyes establecidas es satisfactorio. Esto podría estar explicado en la medida que la gran mayoría de trabajadores inicialmente estuvieron en la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) y, paulatinamente, están pasando a plazo indeterminado con todos los beneficios de ley además de un incremento en su remuneración.

**Gráfico 5. Nivel dimensión remuneraciones, Hospital Heysen 2019**

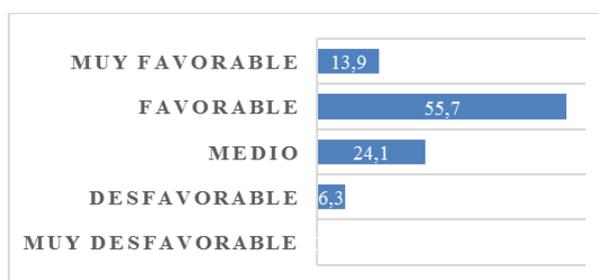


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.6 Políticas administrativas

En el gráfico 6 se observa que esta dimensión presenta niveles satisfactorios pues el nivel favorable cuenta con un 55,7% de aceptación entre los trabajadores mientras que muy favorable reporta un 13,9%. Esto supone que la apreciación de conformidad respecto a las normas o lineamientos institucionales que tienen por finalidad regular y uniformizar las conductas de los trabajadores dentro de la organización se encuentra en niveles adecuados.

**Gráfico 6. Nivel dimensión políticas, Hospital Heysen 2019**

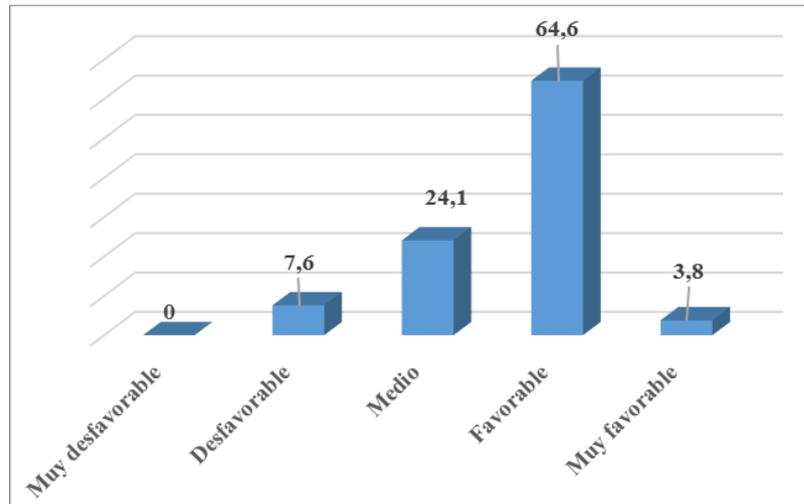


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.7 Supervisión y control

De acuerdo a los datos alcanzados en el gráfico 7, esta dimensión presenta niveles parecidos a los de las anteriores dimensiones dado que el nivel favorable es del 64,6%, seguido por 24,1% que opina que es medio, mientras que existe un 7,6% que está en desfavorable. En tal sentido, la apreciación respecto a la manera en que los superiores orientan, apoyan y controlan a su personal durante la ejecución de su trabajo, es satisfactoria, aunque hay un sector minoritario que considera que no existe tal apreciación.

**Gráfico 7. Nivel dimensión supervisión, Hospital Heysen 2019**

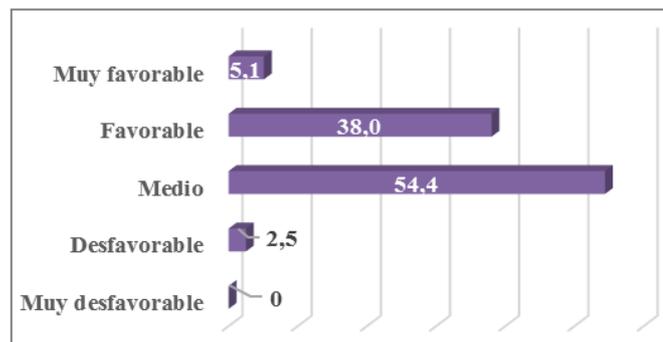


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.8 Relaciones sociales

Similar que al anterior acá también se presentan niveles adecuados conforme se denota en el gráfico 8; en tal sentido, la apreciación respecto a las relaciones de amistad, cooperación, apoyo y confianza son aceptables.

**Gráfico 8. Nivel dimensión relaciones, Hospital Heysen 2019**

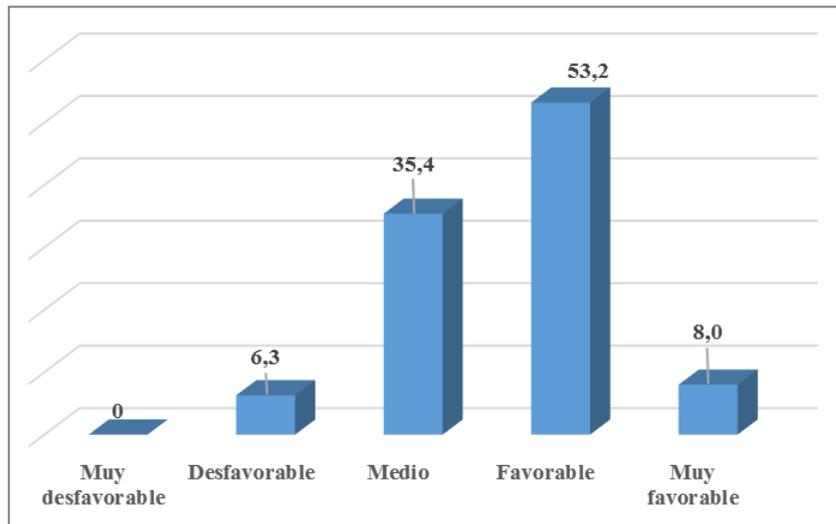


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.9 Estructura organizacional

Conforme se visualiza en el gráfico 9, esta dimensión también reporta niveles satisfactorios pues el 53,2% indica que es muy favorable, siendo apenas un 6,3% que percibe que es desfavorable. Siendo esta dimensión la percepción de correspondencia entre la división del trabajo y la manera en que beneficia la coordinación de las actividades, se evidencia que su nivel es adecuado, esto se explicaría por el hecho que siendo un hospital su funcionamiento tiene que estar plenamente establecido y al cual el personal debe estar mentalizado en ejecutar.

**Gráfico 9. Nivel dimensión estructura, Hospital Heysen 2019**

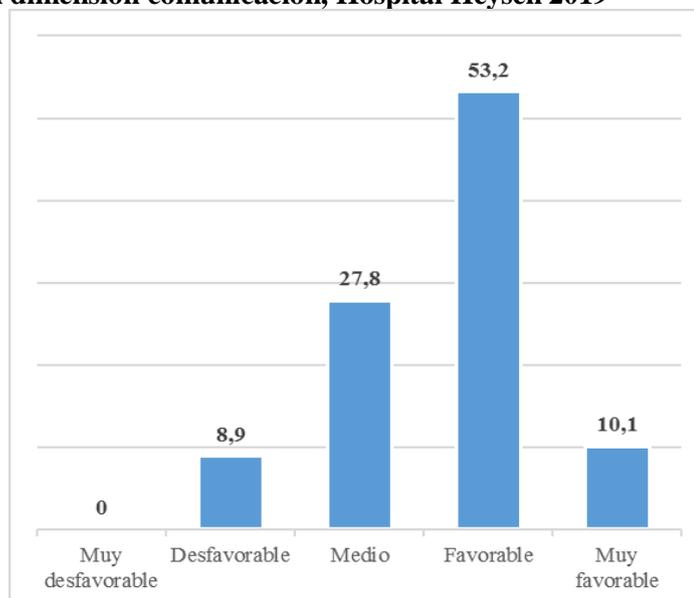


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### **2.1.10 Comunicación**

Conforme se visualiza en el gráfico 10, el nivel de esta dimensión es satisfactorio por cuanto existe un 53,2% que reporta como favorable; un 10,1% como muy favorable; sin embargo, existe un 8,9% que indica que es desfavorable y que percibe que la información transmitida entre los trabajadores no es del todo fluida.

**Gráfico 10. Nivel dimensión comunicación, Hospital Heysen 2019**

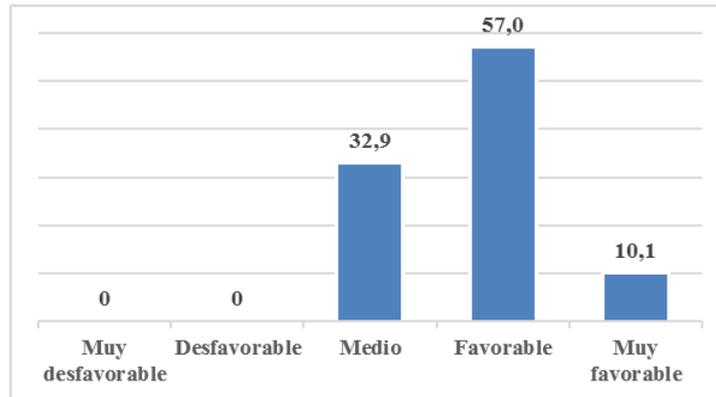


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.11 Toma de decisiones

Siendo esta dimensión la apreciación de la participación de los trabajadores en las decisiones que se toman durante la realización del trabajo, de acuerdo a lo reportado en el gráfico 11 presenta niveles adecuados pues existe un 57% que indica que es favorable, 10,1% muy favorable, y nadie reporta opción desfavorable.

**Gráfico 11. Nivel dimensión toma de decisiones, Hospital Heysen 2019**

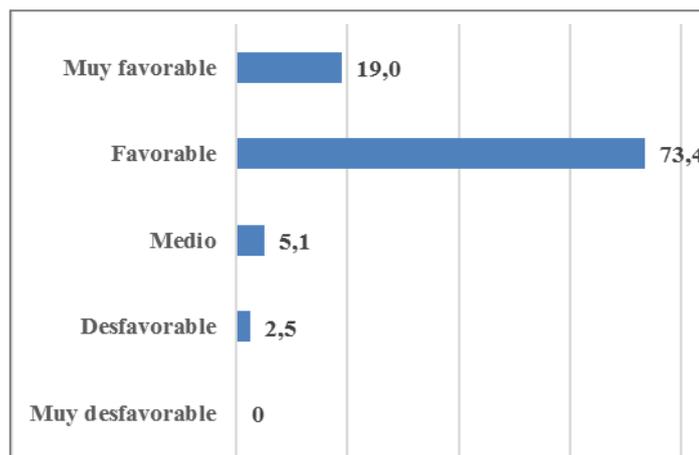


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.12 Actitud hacia la labor desempeñada

Similar a las demás dimensiones también en esta los trabajadores indican que están satisfechos respecto de agrado que tienen por la labor realizada a diario, pues un alto 73,4% percibe que es favorable y un 19% considera que es muy favorable, conforme se observa en el gráfico 12.

**Gráfico 12. Nivel dimensión actitud, Hospital Heysen 2019**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.1.13 Comparativo por dimensiones

En la tabla 13 se presentan los niveles de la variable clima laboral y de sus dimensiones, donde se aprecia que la variable total no presenta niveles desfavorables mientras que las dimensiones sí lo hacen, esto se explica por el hecho que son datos cualitativos categóricos (no son numéricos continuos). Vistas las categorías de manera comparativa, se tiene que las dimensiones remuneraciones (16,5%) y políticas (13,9%) presentan los niveles más altos en la categoría muy favorable; en el otro extremo, la categoría desfavorable, los ítems con más alto nivel son comunicación (8,9%), supervisión (7,6%), políticas y estructuras, ambas con 6,3%; esto es un dato indiciario intuitivo acerca de las dimensiones que podrían ser mejoradas y que se corroboraran con el análisis correlacional.

**Tabla 13. Niveles de dimensión clima laboral, Hospital Heysen 2019**

	Muy desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy favorable	Total
Total clima	0	0,0	25,3	69,6	5,1	100,0
Ambiente	0	2,5	62,0	35,4		100,0
Propósitos	0	2,5	41,8	45,6	10,1	100,0
Remuneraciones	0		25,3	58,2	16,5	100,0
Políticas	0	6,3	24,1	55,7	13,9	100,0
Supervisión	0	7,6	24,1	64,6	3,8	100,0
Relaciones	0	2,5	54,4	38,0	5,1	100,0
Estructura	0	6,3	35,4	53,2	5,1	100,0
Comunicación	0	8,9	27,8	53,2	10,1	100,0
Toma decisiones	0		32,9	57,0	10,1	100,0
Actitud	0	2,5	5,1	73,4	19,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2.2 Desempeño laboral

En esta sección se presentan los resultados de la variable desempeño laboral, así como de sus dimensiones que la componen: metas y competencias. respecto de la primera dimensión se alcanzan los niveles alcanzados según el avance de las metas del POI y en lo referido a competencias, se presenta el nivel logrado en dicha dimensión.

### 2.2.1 Metas

Respecto del avance de metas del POI correspondiente al Hospital Luis Heysen Incháustegui de la Red Asistencial de Lambayeque, se ha estimado su avance teniendo en consideración tres actividades estratégicas: consulta médica, paciente día en hospitalización y cirugías, aunque valga indicar que en el caso de los servicios clínicos (no quirúrgicos) no se ha promediado lo concerniente a cirugías.

Para la determinación de las metas se ha seguido la metodología del Servir indicada en la Resolución N°257-2018-SERVIR/PE, Manual de gestión del rendimiento (Servir 2018) que, entre otras cosas dispone que para poder proceder con la evaluación de compromisos dentro de la gestión del rendimiento, las Oficinas de Recursos Humanos deberán acreditar ante Servir que cuentan con las capacidades necesarias para evaluar este factor y aplicar las consecuencias de esta evaluación. En la presente investigación no se evaluaron los compromisos correspondientes a los directivos. El esquema que se ha seguido es el siguiente:

- Enfoque según tipo de evaluado: personal ejecutor, en la medida que las actividades se programan por cada profesional.
- Profesional evaluado: médico, en función a que las metas del POI se dan en actividades como consultas, visitas médicas y cirugías.
- Metas del POI: consultas, paciente, hospitalización y cirugías.
- Pesos dentro de metas: individuales 100%, grupales 100%.
- Peso final: individuales 60%; grupales 40%.

Visto así en la siguiente tabla se presenta el avance de cumplimiento de las metas del POI a nivel global y por servicios.

**Tabla 14. Cumplimiento de metas POI, Hospital Heysen a junio 2019**

SERVICIO	CONSULTA			PACIENTE DIA HOSPITALIZ.			CIRUGIAS			PROMEDIO
	META	EJECUTA	AVANCE	META	EJECUTA	AVANCE	META	EJECUTA	AVANCE	
MEDICINA INTERNA	5,650	5490	97%	2160	2,013	93%				<b>95%</b>
CARDIOLOGIA	3,139	2737	87%	850	839	99%				<b>93%</b>
REUMATOLOGIA	2,511	1785	71%	800	671	84%				<b>77%</b>
DERMATOLOGIA	2,511	1694	67%	540	503	93%				<b>80%</b>
ENDOCRINOLOGIA	4,708	3420	73%	1250	1,258	101%				<b>87%</b>
GASTROENTEROLOGIA	4,394	3340	76%	1250	1,174	94%				<b>85%</b>
GINECOLOGIA - OBSTETRICIA	4,708	5037	107%	1570	1,258	80%	833	884	106%	<b>98%</b>
MEDICINA FISICA	3,139	2377	76%							<b>76%</b>
CIRUGIA GENERAL	10,044	10079	100%	2750	2,684	98%	750	870	116%	<b>105%</b>
UROLOGIA	6,905	7089	103%	2000	1,849	92%	120	123	103%	<b>99%</b>
OFTALMOLOGIA	6,278	5215	83%	1700	1,677	99%	200	197	99%	<b>93%</b>
OTORRINOLARINGOLOGIA	5,022	4236	84%	1570	1,342	85%	100	162	162%	<b>111%</b>
PEDIATRIA	3,767	2489	66%	1560	1,506	97%				<b>81%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62,777</b>	<b>54,988</b>	<b>88%</b>	<b>18,000</b>	<b>16,773</b>	<b>93%</b>	<b>2003</b>	<b>2236</b>	<b>112%</b>	<b>97%</b>

Fuente: Sistema Estadístico de Salud (SES), 2019.

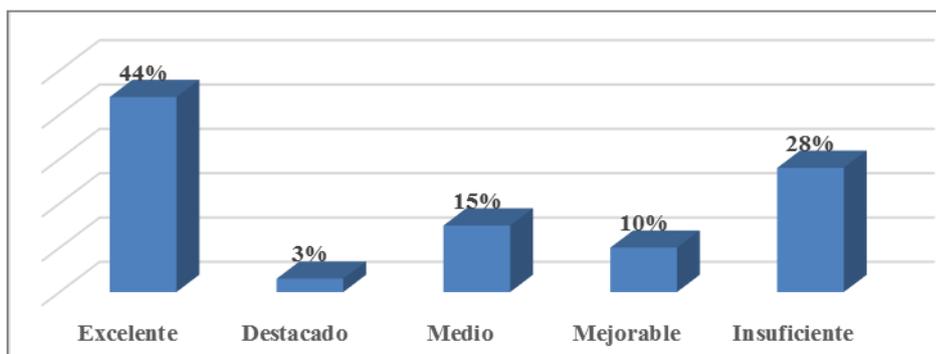
Como se observa a nivel de metas de POI, el Hospital Heysen durante el primer semestre de 2019 obtuvo un promedio de 97%. Visto por tipo de atención se tiene que el avance en la consulta externa es del 88%, en hospitalización es el 93%, y en cirugías es el 112%. Este comportamiento

estaría explicado porque la programación asistencial por disposición expresa de normas prioriza las áreas críticas (emergencia, centro quirúrgico y hospitalización), siendo que la atención en la consulta externa es atendida mediante horas extras para cubrir la brecha oferta-demanda de recursos existente y que no permite alcanzar la meta propuesta en consulta.

Adicional a lo anterior es preciso indicar que la meta programada para la consulta es 20% mayor a la ejecución del 2018, siendo que al no haber ampliado la oferta de recursos humanos, no se ha podido alcanzar la meta. Esto es congruente con lo expresado en la situación problemática respecto que los indicadores de atención de emergencia y cirugías por emergencia son demasiados altos y que se explica porque, al no poder ser atendidos en la atención ambulatoria, los pacientes buscan ser atendidos en el servicio de Emergencia, lo que ocasiona sobre demanda y congestiona dicha área. Visto por servicio los de más alto nivel son otorrinolaringología con el 111%, seguido por Cirugía general con 105% que categorizan como muy alto. Dentro del grupo de avance del POI que categoriza como alto están Medicina Interna (95%), Cardiología (93%), Ginecología (98%), Urología (99%) y Oftalmología (93%). Los que tiene calificación de bajo son Reumatología (77%) y Medicina Física (76%).

Para el establecimiento del avance de las metas individuales se ha tomado como referencia el nivel de ejecución de las consultas médicas respecto de los cupos programados por cada médico de los diferentes servicios. Se ha optado por esto por cuanto no todos los servicios hospitalizan ni operan, pero sí dan consulta externa. Para su determinación se ha tomado la programación asistencial por cada uno de los profesionales durante los meses de enero a junio 2019 y se ha contrastado con la ejecución alcanzada en dicho periodo para medir su avance porcentual y su posterior categorización. Sobre la anterior base y utilizando el enfoque arriba indicado (pesos individuales y finales), se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfico 13. Nivel de cumplimiento de metas, Hospital Heysen 2019**



Fuente: Sistema Estadístico de Salud (SES), 2019.  
Elaboración: Propia, 2019.

El gráfico 13 recoge el nivel de ejecución de las metas y en él se observa que el nivel excelente obtiene un 44%, seguido por insuficiente con el 28%; medio, 15%; mejorable, 10%, y destacado con el 3%. Aparentemente esta estructura cuenta con niveles aceptables; sin embargo, esto no es así puesto que existe cumplimiento de metas mejorable e insuficiente que entre ambos suman el 38%. Esta evaluación solo permite establecer si en el hospital Heysen se están cumpliendo las metas establecidas en el POI, conforme lo propone Servir, sin profundizar en detalle alguno y si esto se debe a que el trabajador tenga o no las competencias para el desarrollo de su labor.

**Tabla 15. Nivel de cumplimiento de metas individuales por servicio**

Servicio	Valor	Nivel					Total
		Excelente	Destacado	Medio	Mejorable	Insuficiente	
Cirugía General	Recuento	2	0	0	0	0	2
	%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Cardiología	Recuento	0	0	1	0	0	1
	%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Dermatología	Recuento	0	0	0	0	1	1
	%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Endocrinología	Recuento	0	0	0	1	0	1
	%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Gineco Obstetricia	Recuento	4	0	0	0	0	4
	%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Gastroenterología	Recuento	0	0	0	3	0	3
	%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Medicina Física	Recuento	0	0	0	0	2	2
	%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Medicina Interna	Recuento	3	1	3	0	0	7
	%	43%	14%	43%	0%	0%	100%
Oftalmología	Recuento	0	0	2	0	0	2
	%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Otorrinolaringología	Recuento	4	0	0	0	0	4
	%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Pediatría	Recuento	0	0	0	0	7	7
	%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Reumatología	Recuento	0	0	0	0	1	1
	%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Urología	Recuento	4	0	0	0	0	4
	%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Total	Recuento	17	1	6	4	11	39
	%	44%	3%	15%	10%	28%	100%

Fuente: Sistema Estadístico de Salud (SES), 2019.

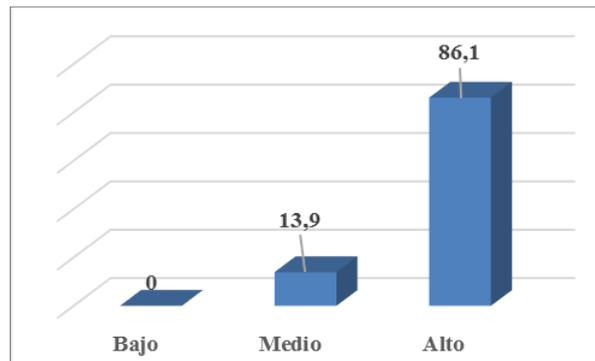
Elaboración: Propia, 2019.

Visto el cumplimiento de metas individuales por servicio (ver tabla anterior), donde la mayoría de los servicios obtienen niveles alto y muy alto, existen algunos como Medicina Física, Pediatría y Reumatología que alcanzan niveles bajos y regulares y que son consistentes con los resultados por servicio de las metas grupales.

### 2.2.2 Competencias

En esta parte se presentan los resultados acerca del nivel alcanzado en la dimensión de competencias de la variable desempeño laboral, tanto a nivel de la dimensión como de cada uno de sus tipos: cognitivas, actitudinales y técnicas.

**Gráfico 14. Nivel de competencias, Hospital Heysen 2019**

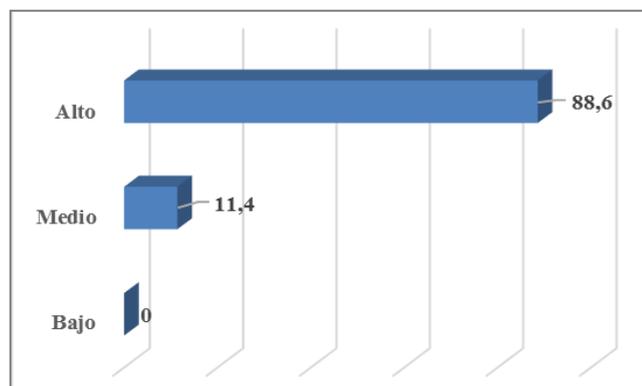


Fuente: Elaboración propia, 2019.

El gráfico 14 muestra que en cuanto a las competencias en general los trabajadores del Hospital Heysen reportan un alto nivel de competencias con un 86,1% y un valor medio con 13,9%, esto sugiere que los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan son adecuados.

- **Competencias cognitivas.** En cuanto a las competencias cognitivas, el 88,6% reporta un nivel alto y el restante 11,4% presenta un nivel medio. Esto sugiere que la información que se aprende de forma empírica o teórica y que es procesada en el ámbito mental, sirve de base para perfeccionar tareas o acciones y permite ejecutar las tareas y actividades de manera satisfactoria.

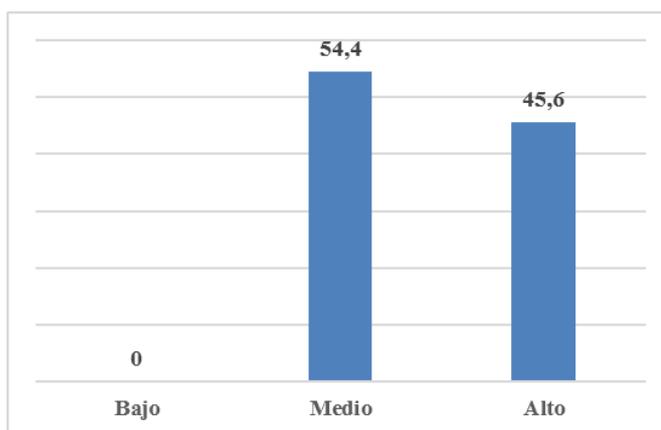
**Gráfico 15. Nivel de dimensión competencias cognitivas**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Competencias actitudinales.** A diferencia de la anterior, este tipo de competencias muestran un patrón diferente, pues la mayoría de los encuestados (54,4%) son calificados como medio, mientras que el 45,6% como alto. Esto sugiere que las personas todavía no han desarrollado una adecuada propensión a ejecutar cierto tipo de tareas o acciones, que han sido generadas por motivaciones, conocimientos y experiencias vividas de manera positiva y, por tanto, es una competencia que está por desarrollarse.

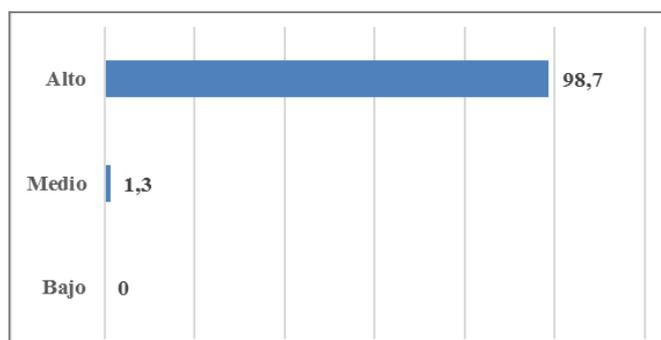
**Gráfico 16. Nivel de dimensión competencias actitudinales**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Capacidad técnica.** Similar a las competencias cognitivas, las competencias técnicas muestran un alto nivel con el 98,7%; vale decir, casi la totalidad de los trabajadores evaluados cuentan con habilidades para el correcto desempeño del puesto laboral, de un área técnica y de sus funciones específicas.

**Gráfico 17. Nivel dimensión competencias técnicas**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Si se realiza una mirada comparativa (ver tabla 16), se evidencia que tanto a nivel global como en las competencias cognitivas y técnicas, los trabajadores evaluados muestran niveles

satisfactorios y es en las competencias actitudinales las que faltan desarrollar aún más; es decir, se cuenta con el conocimiento y la técnica adecuada, pero falta una actitud más proactiva.

**Tabla 16. Resumen de nivel de dimensiones competencias, Hospital Heysen 2019**

	Bajo	Medio	Alto	Total
Total competencias	0	14	86	100
Competencias cognitivas	0	11	89	100
Competencias actitudinales	0	54.4	45.6	100
Capacidad técnica	0	1.3	98.7	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Resultados correlacionales

En este apartado se presentan las pruebas de inferencia estadística de las variables y sus dimensiones, pruebas que están referidas a establecer si el dato de la encuesta sigue una distribución normal a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para así definir las pruebas a utilizar, ya sean paramétricas o no paramétricas.

Cuando se pretende probar una hipótesis respecto a uno o más parámetros de una población que tiende a una distribución normal, las pruebas usadas son las de la estadística paramétrica, como la t de Student o Coeficiente de Pearson. Por lo contrario, si los procedimientos estadísticos no requieren plantear inferencias acerca de los parámetros de la población (su media y dispersión) se le conoce como no paramétricos, o de distribución libre, ya que no se hacen suposiciones acerca de la distribución de la población de donde procede la muestra; entre estas pruebas están Chi cuadrado, Tau b de Kendall y Coeficiente de Spearman. Con las pruebas no paramétricas se puede trabajar con muestras de datos categóricos u ordinales, independientemente de la distribución de las muestras que se desea contrastar (Gómez *et al.* 2003).

**Tabla 17. Prueba Kolmogorov-Smirnov, clima laboral según dimensiones**

	Ambiente	Propósitos	Remuneraciones	Políticas	Supervisión	Relaciones	Estructura	Comunicación	Decisiones	Actitud	Climatotal	
N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	
Parámetros normales <sup>ab</sup>	Media	207,468	227,215	241,139	238,101	227,215	217,848	217,975	223,544	228,987	259,494	2,288,987
	Desviación típica	331,070	416,622	351,913	423,380	437,925	410,962	400,762	494,337	361,831	341,902	3,090,996
Diferencias más extremas	Absoluta	,146	,123	,194	,100	,146	,145	,181	,111	,127	,158	,072
	Positiva	,146	,123	,194	,087	,126	,145	,087	,064	,127	,098	,058
	Negativa	-,127	-,088	-,083	-,100	-,146	-,090	-,181	-,111	-,073	-,158	-,072
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,299	1,093	1,723	,890	1,294	1,292	1,605	,990	1,131	1,402	,644	
Sig. asintót. (bilateral)	,068	,183	,005	,406	,070	,071	,012	,281	,155	,039	,802	

Nota: a. La distribución de contraste es la normal; b. se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Gómez *et al.*, 2003.

Elaboración: Propia, 2019.

**Tabla 18. Prueba Kolmogorov Smirnov, desempeño laboral, dimensión competencias**

		Cognitivas	Capacidad	Actitudinales	Desempeño
N		79	79	79	79
Parámetros normales a,b	Media	18,7468	14,1266	13,9620	46,8354
	Desviación típica	3,12340	1,88358	1,83585	4,44462
	Absoluta	,144	,210	,269	,111
Diferencias más extremas	Positiva	,096	,144	,269	,111
	Negativa	-,144	-,210	-,161	-,096
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,284	1,868	2,395	,983
Sig. asintót. (bilateral)		,074	,002	,000	,289

Nota: a. La distribución de contraste es la normal; b. se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Gómez *et al.*, 2003.

Elaboración: Propia, 2019.

En las tablas 17 y 18 se presentan los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov de la variable clima laboral, así como de la dimensión competencias de la variable desempeño laboral, hallando que existen valores  $p < 0,05$  y también  $p > 0,05$  de significancia estándar por lo que, en términos fácticos, se asume que no siguen una distribución normal por lo que para la comprobación de hipótesis (estadística inferencial) se aplicó las prueba no paramétricas Tau-b de Kendall y el coeficiente de Spearman que se aplican a variables ordinales como es en el presente caso. Se precisa que para el caso de la dimensión metas, siendo datos estadísticos de actividades asistenciales oficiales, no es de aplicación prueba de normalidad alguna.

### 3.1 Clima laboral y metas

A efectos de realizar la correlación entre las variables clima laboral y desempeño laboral se ha trabajado con los datos de la encuesta para la primera de ellas y, para el caso de la segunda, se ha correlacionado por cada una de las dos dimensiones; en este punto, se presentan los resultados correlacionales entre clima laboral y la dimensión metas individuales de la variable desempeño laboral. Es importante indicar que no se ha a correlacionado con metas grupales porque el valor asumido es en la práctica un valor fijo que corresponde al hospital en su conjunto y no puede hacerse correlación alguna.

**Tabla 19. Matriz de contingencia clima laboral y metas**

		Clima			Total
		Medio	Favorable	Muy favorable	
Metas	Excelente	8	8	1	17
	Destacado	0	1	0	1
	Medio	0	5	1	6
	Mejorable	0	3	1	4
	Insuficiente	2	9	0	11
Total		10	26	3	39

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla 19 recoge la matriz de contingencia entre clima laboral y metas, y la tabla 20 los coeficientes de correlación hallados y que corresponden a dicha matriz de contingencia.

**Tabla 20. Correlación clima laboral y metas**

	Valor	Error asint.	típ. T aproximada	Sig. aproximada
Ordinal por Tau-b de Kendall	,236		,141	1661
ordinal Tau-c de Kendall	,205		,124	1661

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La prueba Tau b de Kendall y Tau c asumen un valor de  $p = 0,097 > 0,05$  y, por tanto, a ese nivel de significancia no existe correlación entre ambas. Esto permite rechazar en el extremo de la dimensión metas la hipótesis que asume que “existe una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019. Esto sugiere que la determinación del clima laboral y lo propuesto por Servir respecto de la medición del desempeño a través del cumplimiento de metas del POI, no es idónea como predictor del desempeño laboral para la presente investigación. Esto es congruente con lo dicho en la parte descriptiva en cuanto que la evaluación de metas no incorpora per se si el trabajador cuenta con la capacidad (competencias) para el desarrollo óptimo de su labor, y que en el sector público es muchas veces discutible el acceso del ingreso a laborar en él, incluso bajo presiones y favoritismo político.

A pesar de que no existe correlación entre las variables de manera conjunta es válido correlacionar las dimensiones de la variable clima laboral con el nivel de metas obtenido y cuyos valores se alcanzan en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Correlación dimensiones de clima laboral y metas**

		Tau-b de Kendall	Tau-c de Kendall
Ambiente	Metas	0,532	0,532
Propósitos	Metas	0,078	0,078
Remuneraciones	Metas	0,443	0,443
Políticas	Metas	0,621	0,621
Supervisión	Metas	0,089	0,089
Relaciones sociales	Metas	0,05	0,05
Estructura organizacional	Metas	0,0272	0,0272
Comunicación	Metas	0,31	0,31
Decisiones	Metas	0,336	0,336
Actitud	Metas	0,973	0,973

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la tabla 21 se observa que existen dos dimensiones que si tienen correlación:

- Relaciones sociales  $p = 0,05 = 0,05$
- Estructura organizacional  $p = 0,0272 < 0,05$

Esto sugiere que estas dimensiones del clima laboral podrían influir en el cumplimiento de metas, situación que se debe tener en cuenta en la formulación de la propuesta de mejora por cuanto no se deben descartar estas dimensiones ya que sí están asociadas, siendo que las demás dimensiones no tienen correlación alguna.

### 3.2 Clima laboral y competencias

La tabla 22 corresponde a la matriz de contingencia entre clima laboral y competencias, mientras que la tabla 23 presenta los coeficientes de correlación hallados y que corresponden a dicha matriz de contingencia.

**Tabla 22. Matriz de contingencia clima laboral y competencias**

		Clima			Total
		Medio	Favorable	Muy favorable	
Competencias	Medio	0	10	1	11
	Alto	20	45	3	68
Total		20	55	4	79

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 23. Correlación clima laboral y competencias**

		Valor	Error típ. asint.	T aproximada	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,230	,063	-2,792	,005
	Correlación de Spearman	,234	,064	-2,115	,038

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La prueba Tau b de Kendall asume un valor de  $p = 0,005 = < 0,05$  y por tanto, a ese nivel de significancia existe correlación entre ambas. En cuanto a la prueba de correlación de Spearman se obtuvieron valores de  $p = 0,038 < 0,05$ . Esto permite aceptar en el extremo de la dimensión competencias, la hipótesis que asume que existe una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.

A pesar de que existe correlación entre las variables de manera conjunta es válido correlacionar las dimensiones de la variable clima laboral con el nivel de competencias obtenido y cuyos valores se alcanzan en la siguiente tabla:

**Tabla 24. Correlación dimensiones de clima laboral y competencias**

		Tau b	Spearman
Ambiente	Competencias	0,158	0,142
Propósitos	Competencias	0,846	0,876
Remuneraciones	Competencias	0,037	0,039
Políticas administrativas	Competencias	0,01	0,046
Supervisión y control	Competencias	0,026	0,05
Relaciones	Competencias	0,343	0,34
Estructuras	Competencias	0,487	0,506
Comunicación	Competencias	0,425	0,492
Decisiones	Competencias	0,885	0,874
Actitud	Competencias	0,095	0,077

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la tabla 24 se observa que existen tres dimensiones que sí tienen correlación:

- Remuneraciones  $p = 0,037$  y  $0,039 < 0,05$
- Políticas administrativas  $p = 0,01$  y  $,0479 < 0,05$
- Supervisión y control  $p = 0,026$  y  $0,05 < 0,05$

Esto sugiere que estas dimensiones del clima laboral podrían influir en el nivel de las competencias y en viceversa, estas puedan influir en el clima laboral, situación que se debe tener en cuenta en la formulación de la propuesta de mejora por cuanto no se debe descartar estas dimensiones ya que sí están asociadas, siendo que las demás dimensiones no tienen correlación alguna.

## Capítulo V. Discusión

Lo hallado en la presente investigación comprueba lo anotado en el objetivo general ya que evidencian la existencia de una relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en el Hospital Heysen de Essalud Lambayeque: existe relación entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias ( $p = 0,005 \leq 0,05$ ).

Este resultado coincide por lo encontrado por Torres y Zegarra (2015), quienes determinaron una relación directa positiva fuerte entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno en el 2014. Calcina (2014) concluye que la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA de Puno en el 2012, y la UANCV de Juliaca en el mismo año, es positiva alta, con una puntuación de 0,77 y 0,650, respectivamente, según la correlación de Pearson.

De los resultados obtenidos Moreira (2018) logra comprobar que el clima organizacional sí influye en la productividad laboral del talento humano en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí; Rosel (2017) concluye que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de Lima Metropolitana entre octubre de 2007 y octubre de 2008 y que, además, existe una correlación positiva de 75,8%. Pacheco (2017) demuestra que existe una influencia positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, confirmando de esta manera la hipótesis general. Alegre (2017) concluye que el grado de relación que establecen las variables clima organizacional y desempeño laboral es de 0,524, el cual expresa que la relación es fuerte y directamente positiva. Para Gallegos (2016) existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público, de la Gerencia Administrativa de Arequipa, dado a que el valor de  $p$  es de 0,001; es decir, es menor a 0,05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables.

Atiquipa y Jaimes (2017) encontraron una asociación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional según el coeficiente de correlación de Spearman= 0,721 y el nivel de significancia=0,000. Es válido indicar que todos los estudios citados solo han evaluado el desempeño valorando dimensiones que tienen que ver con la autopercepción del trabajador sobre aspectos del entorno donde trabajó y, en algunos casos, esto podría considerarse como una competencia. Esto es importante anotarlo por cuanto si se hiciera un símil con la metodología

propuesta por Servir, se estaría evaluando solo las competencias mas no las metas de cumplimiento del POI.

En cuanto a la asociación entre clima laboral y la dimensión metas de la variable desempeño no existe correlación ( $p = 0,097 > 0,05$ ); es decir, al interior de la variable desempeño existe una dimensión que no tiene correlación con la variable clima laboral, al respecto López Delgado (2017) encuentra parecido resultado pues haciendo uso del coeficiente de correlación de Spearman concluye que si bien existe una relación positiva entre todas las dimensiones de la variable clima las dimensiones de comunicación y confianza no tienen dicha correlación. Del Toro *et al* (2011) obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman para medir la relación entre las dimensiones del CO y el desempeño laboral. Los resultados muestran que estas dos variables tienen una correlación apreciable y significativa a nivel general en casi todas sus dimensiones, pero no en todas.

## **Capítulo VI. Propuesta de mejora**

### **1. Marco general**

Mediante Resolución Ministerial N°468-2011-MINSA se aprueba el Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional- v. 02 (Minsa 2012) que da pautas y disposiciones para la evaluación del clima organizacional en los establecimientos de salud y esto como etapa previa para la implementación de mejoras basadas en dichos resultados. Este documento técnico se aplica en las organizaciones de salud del Ministerio de Salud y de las Direcciones Regionales de Salud, y es de referencia o aplicabilidad para las organizaciones de salud de los demás subsectores, según lo consideren.

Por otro lado, un hospital es una organización que brinda servicios a pacientes y familiares, y promueve el desarrollo profesional de sus trabajadores; en este contexto, los directivos de los hospitales saben que la gestión debe centrarse en los procesos, considerando que los trabajadores ya no son empleados sino personas que ayudan a que se hagan las cosas, desarrollando a dichos trabajadores (Elgegren 2015).

### **2. Diagnóstico**

Realizada la evaluación del clima laboral y de desempeño se llegó a establecer que el clima laboral existente era adecuado por los altos niveles encontrados. En cuanto a las metas grupales el hospital se encuentra en buen nivel; sin embargo, individualmente existen recursos humanos que no están al máximo de su potencial. Respecto a las competencias se evidenció que tanto a nivel global como en las competencias cognitivas y técnicas los trabajadores evaluados muestran niveles satisfactorios y son las competencias actitudinales las que deben desarrollarse aún más; es decir, se cuenta con el conocimiento y la técnica adecuada, pero falta una actitud más proactiva.

Del análisis correlacional se estableció que existen dimensiones que tienen correlación tanto con las metas como las competencias siendo estas las siguientes: relaciones sociales, estructura organizacional, remuneraciones, políticas administrativas, y supervisión y control, siendo las dimensiones donde se debe sustentar la propuesta enfocada no a mejorar sino a fortalecer el nivel actual, orientada a perfeccionar las competencias actitudinales; sin embargo dado que el tema de remuneraciones es un aspecto que maneja la institución mediante pacto colectivo con los gremios no se abordará en la propuesta de mejora.

### **3. Objetivos de la propuesta**

### **3.1 Objetivo general**

Contribuir a fortalecer el clima laboral del hospital Luis Heysen de la Red Asistencial de Lambayeque-Essalud en las dimensiones priorizadas.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Establecer mecanismos para la mejora de la dimensión relaciones sociales.
- Proponer mecanismos para la mejora de la dimensión estructura organizacional.
- Proponer mecanismos para la mejora de la dimensión políticas administrativas.
- Establecer mecanismos para la mejora de la dimensión supervisión y control.

**Tabla 25. Descripción de actividades**

<b>Objetivo específico: Establecer mecanismos para la mejora de la dimensión Relaciones sociales</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Viabilidad económica</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
Confianza entre trabajadores jefes y trabajadores en la organización.	Jefaturas de servicio desarrollar actividades que involucre a todo el personal y propiciando un ambiente de confianza	Permanente	Jefes de servicio	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El POI institucional contempla que se debe optimizar los procesos en ambiente laboral adecuado	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Se seguirá lo indicado por la Directiva 012-2015 sobre Programación asistencial
Jefes previamente coordinan con el personal sobre las actividades que se realizarán en el trabajo							
Ambiente de confraternidad entre los trabajadores de la organización	Realizar jornadas de confraternidad entre jefes y trabajadores ya sea durante o fuera de la labor diaria	Permanente	Jefes de servicio / director	Gasto puede ser asumido como parte de actividades de CAFAE (Fondo de estímulo al trabajador)	El POI institucional contempla que se debe optimizar los procesos en ambiente laboral adecuado	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Viable, por cuanto está inmerso en las normas de salud ocupacional
Cooperación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización							
Frente a dificultades en el trabajo, se da apoyo de compañeros de otras áreas.							
Presencia de conflictos entre trabajadores de las diferentes áreas en el trabajo.	Llevar a cabo Cursos Talleres sobre manejo de conflictos	6 meses	Jefatura Ofic. Capacitación / director hospital	Gasto puede ser asumido por Plan de Capacitación y/o convenio con universidades	Existe Plan de Capacitación Institucional	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	Viable, por cuanto está inmerso en las normas de salud ocupacional
Trabajo en equipo	Taller de Trabajo en Equipo y Clima Laboral						
<b>Objetivo específico: Proponer mecanismos para la mejora de la dimensión Estructura organizacional</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Viabilidad económica</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
Existencia demasiados procedimientos que retrasan coordinación de las actividades	-Elaboración de Guía de procedimientos de los principales procesos.	6 meses	Jefatura Ofic. Control calidad/director hospital	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El Plan estratégico Institucional 2016-2021 contempla la formulación de mapas y manuales de procesos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Se seguirán las pautas que la Gerencia Central de Planificación regula para la formulación de guías de procedimientos
Las tareas a ejecutarse por los trabajadores están constituidas de manera lógica y coherente.							
La distribución del trabajo es la más propicia para alcanzar las metas trazadas.	-Programación asistencial sujeta a normas y distribución sin sesgo y/o preferencias que genera clima adverso.	Permanente	Jefes de servicio/Director hospital	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El POI institucional dispone que la programación asistencial debe optimizarse	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	Se seguirá lo indicado por la Directiva 012-2015 sobre Programación asistencial
Las tareas y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas.	Elaboración y aplicación de Guía de prácticas clínicas que indiquen plenamente responsables frente a eventos adversos	6 meses	Jefatura Ofic. Control calidad/director hospital	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El Plan estratégico Institucional 2016-2021 contempla la formulación de protocolos de atención sanitaria	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Se seguirán las pautas que la Gerencia Central de salud regula para la formulación de guías de prácticas clínicas
Frente a problemas en el trabajo, es fácil identificar el área responsable que debe de resolverlas.							
Distribución de cargos está bien diseñada							
<b>Objetivo específico: Proponer mecanismos para la mejora de la dimensión Políticas administrativas</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Viabilidad económica</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
La organización brinda posibilidades para ascender en el trabajo.	Ampliar cobertura de jefaturas no solo por servicio sino por departamentos	1 año	Ofic. Personal Red / sede central	Puede incorporarse en el PIA	La alta dirección está en proceso de ampliación de jefaturas mediante concurso	Gerencia central de los recursos humanos podría elaborar norma específica	Contemplado en SERVIR respecto de evaluación por competencias jefes y funcionarios
Los trabajadores tienen la seguridad de no ser despedidos en el futuro.	Fomentar que las contrataciones sean mediante régimen de plazo indeterminado	1 año	Ofic. Personal Red / sede central	Puede incorporarse en el PIA	La alta dirección está en proceso de migración de contratos CAS a plazo indeterminado	Gerencia central de los recursos humanos podría elaborar norma específica	Contemplado en SERVIR respecto de línea de carrera
Se exige a los trabajadores laborar solo las horas que corresponden al turno normal de trabajo	Otorgar la asignación de horas extraordinarias en función a rendimientos y atención al asegurado (quejas y reclamos)	Permanente	Jefes de servicio / director hospital	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	La asignación y pago de horas extras está a cargo de jefes de servicio y oficina de personal	Existe Directiva de horas extras actualmente en aplicación
La organización permite a los trabajadores integrar agrupaciones sindicales	Integrar a la gestión a los gremios como entes de consulta	Permanente	Director	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El PEI contempla participación gremial en gestión	No existe restricción alguna	Su funcionalidad esta regulada en el ROF
Frecuentemente los trabajadores reciben capacitaciones en el trabajo.	Desarrollar un agresivo plan de capacitación orientado a motivación y atención al usuario.	6 meses	Jefatura Ofic. Capacitación / director hospital	Gasto puede ser asumido por Plan de Capacitación y/o convenio con universidades	Existe Plan de Capacitación Institucional	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	Viable, por cuanto está inmerso en las normas de salud ocupacional
<b>Objetivo específico: Establecer mecanismos para la mejora de la dimensión Supervisión y control</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Viabilidad económica</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	Realizar evaluaciones periódicas no solo de los rendimientos sino también de las competencias sobre todo las actitudinales.	Permanente	Director	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	SERVIR tiene normas para evaluación de desempeño por competencias, así como MINSA
Los jefes mejoran continuamente los métodos de trabajo, para elevar los niveles de productividad de los trabajadores.	Reuniones informativas y de consulta: El jefe del servicio llevará a cabo reuniones mensuales para hacer evaluaciones de la gestión clínica y administrativa.	Permanente	Director	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	SERVIR tiene normas para evaluación de desempeño por competencias, así como MINSA
Es habitual que los jefes previamente coordinen con el personal sobre las actividades que se realizarán en el trabajo.							
Los jefes no precisan con claridad las responsabilidades que tendrán cada trabajador en la ejecución de las actividades programadas.	Jefaturas asignaran funciones y actividades no solo mediante programación asistencial sino además explicando los objetivos que se persigue	Permanente	Director	No irroga gasto presupuestal adicional puesto que es parte de funcionamiento operativo	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	SERVIR tiene normas para evaluación de desempeño por competencias, así como MINSA
Los jefes programan y planifican el trabajo diario estableciendo prioridades y tomando en cuenta los recursos disponibles y el tiempo para ejecutarlo.							

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Existe relación entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias, por cuanto el Tau b de Kendall asume un valor de  $p = 0,005 < 0,05$  y por tanto, a ese nivel de significancia existe correlación entre ambas. En cuanto a la asociación entre clima laboral y la dimensión metas de la variable desempeño no existe correlación pues el Tau b de Kendall es de  $p = 0,097 > 0,05$ . Esto sugiere que la determinación del clima laboral y lo propuesto por Servir respecto de la medición del desempeño a través del cumplimiento de metas del POI, no es idónea como predictor del desempeño laboral para la presente investigación.
- El clima laboral en el hospital Heysen durante el año 2019 muestra un nivel más que aceptable pues el 69,6% percibe que es favorable; 5,1%, muy favorable; y el 25,3% considera que es de un nivel medio, la percepción de desfavorable y muy desfavorable es cero.
- En cuanto al desempeño laboral al interior del Hospital Heysen a nivel de la dimensión metas, las grupales obtuvieron un promedio de 97% de avance, lo que se define como un nivel alto. En cuanto a metas individuales se observa que el nivel excelente obtiene un 44%, seguido por insuficiente, con el 28%; medio, 15%; mejorable, 10% y destacado, con el 3%. Esta evaluación solo permite establecer si en el Hospital Heysen se están cumpliendo las metas establecidas en el POI, conforme lo propone Servir, sin profundizar en detalle alguno y si esto se debe a que el trabajador tenga o no las competencias para el desarrollo de su labor. Respecto al desempeño laboral en su dimensión competencias, los trabajadores reportan un alto nivel de competencias con un 86,1% y un valor medio con 13,9%; las competencias cognitivas y técnicas muestran niveles satisfactorios y las competencias actitudinales es necesario mejorar.
- Respecto al grado de relación entre Clima laboral y metas, al no existir correlación (Tau b de Kendall  $p=0,097 > 0,05$ ) consecuentemente no existe grado de relación alguna. Respecto al grado de relación entre Clima laboral y competencias, al existir relación entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias (Tau b de Kendall  $p=0,005 \leq 0,05$ ), existe una relación directa y positiva de grado bajo (Tau b de Kendall de 0.23).
- En base a los resultados del estudio, se ha procedido a elaborar una propuesta de mejora del Clima Laboral, desarrollando acciones que involucren fortalecer las dimensiones de relaciones sociales, estructura organizacional, políticas administrativas, y supervisión y control. No se desarrollaron acciones relacionadas a la dimensión remuneraciones, debido a que es un aspecto que maneja la institución mediante pacto colectivo con los gremios.

## **2. Recomendaciones**

- Los resultados obtenidos en la presente investigación deberán ser puestos en consideración de los directivos del Hospital Heysen y de la Red Asistencial de Lambayeque, así como de los trabajadores para la socialización correspondiente, buscando mejorar la situación problemática.
- La Red Asistencial de Lambayeque debería implementar acciones tendientes a mejorar los procesos, puesto que son aspectos que ayudarían a mejorar el clima laboral y que están recogidas en la propuesta de acciones.
- Llevar a cabo otros estudios relacionados al impacto de otras variables de competencias laborales a las que se han estudiado en la presente investigación a efectos de tener mayor conocimiento sobre el tema.

## **Bibliografía**

Alegre, M. (2017). “Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción DGSF – DIS Chimbote, 2017”. Tesis para obtener el grado de magíster en Gestión Pública. Chimbote: Universidad César Vallejo.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

Atiquipa, L. y Jaimes, F. (2017). “Clima laboral en relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna., Puente Piedra.2015”. Tesis para obtener el grado de magíster en Gerencia de Servicios de Salud. Trujillo: Universidad Privada César Vallejo.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2014a). “Directiva N°002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”. Documento reservado.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2014b). “Resolución de Presidencia Ejecutiva N°238-2014-SERVIR/PE”. Documento reservado.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2017a). “Resolución de Presidencia Ejecutiva N°150-2017-SERVIR-PE se aprueba la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”. Documento reservado.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2017b). “Resolución de Presidencia Ejecutiva N°306-2017-SERVIR-PE se aprueba la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento”. En: *storage.servir.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/02/2019. Disponible en: <<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res306-2017-SERVIR-PE.pdf>>.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2018). “Resolución de Presidencia Ejecutiva N°257-2018-SERVIR-PE”. Documento reservado.

Bergeron, J. (1983). *Aspectos humanos de la organización*. Costa Rica: Gaitán Morin.

Bohórquez, K. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del Hospital Básico San Miguel*. Tesis para obtener el grado de magíster en Gerencia de Instituciones de Salud. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Brow, W. (1990). *Teoría de la organización y la administración, enfoque integral*. México: Limusa.

- Bustamante, M.; Hernández, J., y Yáñez, L. (s.f.). “Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca”. En: *Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud*. Año 5, N°11.
- Calcina, Y. (2014). “El Clima Institucional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012”. En: *Comuni@cción*. 1(1), 22-29.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: McGraw-Hill.
- Chumpitaz, J. (2017). “Evaluación del desempeño laboral según características demográficas del personal de enfermería del servicio Gineco-Obstetricia del Hospital de Ventanilla 2017”. Tesis para obtener el grado de magíster en Gerencia de Servicios de Salud. Lima: Universidad Privada Cesar Vallejo.
- Congreso de la República. (2013). “Ley N°30057, Ley del Servicio Civil”. En: *storage.servir.gob.pe*. [En línea]. 04 de julio de 2013. Fecha de consulta: 16/08/2019. Disponible en: <<https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>>.
- Del Toro, J.; Salazar, M., y Gómez, J. (2011). “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería”. En: *Clío América*. Julio-diciembre 2011, año 5, N°10, pp. 204-227.
- Díaz, I., y Gaviria, K. (2013). *Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del hospital II-2 Tarapoto. (Tesis de titulación)*. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú.
- Elgegren, U. (2015). “Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud”. En: *Av. Psicol.* 23(1), enero-julio de 2015.
- Essalud Red Lambayeque. (2010). “Reglamento de Organización y Funciones-ROF de Essalud Red Lambayeque”. Documento reservado.
- Fernández, B., y Paravic, T. (2012). “Nivel de Satisfacción Laboral en Enfermeras de Hospitales Públicos y Privados de la Provincia de Concepción, Chile”. En: *Ciencia y Enfermería*. 2003, Vol. 9, N°2, pp.57-66. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2019. Disponible en: <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0717-95532003000200006&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0717-95532003000200006&lng=es&nrm=iso)>.
- Gallegos, F. (2016). “Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016”. Tesis para obtener

el grado de magíster en Ciencias Contables y Financieras. Lima: Universidad Nacional de San Agustín.

George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Belmont: Editorial Wadsworth Publishing Company.

Gómez, M.; Danglot, C., y Vega, L. (2003). “Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas”. En: *Revista Mexicana de Pediatría*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2019. Disponible en: <<https://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2003/sp032i.pdf>>.

Helieregel, D; y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Digital Oriente S.A.

Hernández, S. (2011). “Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CON Quito”. Tesis para obtener el grado de Psicología Industrial. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Hodgetts, R y Altman, S. (2003). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana.

López Cajo, B. (2017). “Clima laboral y el desempeño organizacional en el Hospital Hermilio Valdizán 2015”. Tesis para obtener el grado de magíster en Maestría en Administración con mención en Gestión Pública. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

López Delgado, J. (2017). “Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos”. Tesis para obtener el grado de magíster en Maestría en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa. Lima: Universidad de Piura.

Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. 3ra edición. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Méndez, C. (2008). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario. [En línea]. Fecha de consulta: 12/08/2019. Disponible en: <<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>>.

Ministerio de Salud (Minsa). (2011a). “Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud”. Serie Documentos Técnicos Normativos de Recursos Humanos en Salud N°2. Lima: Minsa.

Ministerio de Salud (Minsa). (2012). *Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional- v.02. R.M. N°468-2011 MINSA*. Lima: Minsa. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2019. Disponible en: <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>>.

- Montejo, A. P. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Tabasco: UPIICSA XVII, VII, 50-51.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Moreira, L. (2018). “El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador”. Tesis para obtener el grado de doctor en Ciencias Administrativas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ninahuanca, A. (2017). “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Crismez S.R.L, San Juan de Lurigancho”. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración. Lima: Universidad Privada Cesar Vallejo.
- Noguera, J. y Samudio, M. (2014). “Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay”. En: *Memorias del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud*. Vol. 12(1) junio 2014: 14-25.
- Oficina de Planificación Operativa Red Asistencial de Lambayeque. (2018). *Evaluación Plan Operativo*. Documento institucional.
- Pacheco, H. (2017). “Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba”. Tesis para obtener el grado de doctor en Gestión de Empresas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Palma, S. (s.f.a). “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”. En: *monografias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2019. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml>>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2016). “Decreto Supremo N°040-2014-PCM, Aprueban Reglamento General de la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2019. Disponible en: <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-040-2014-PCM.pdf>>.
- Robbin, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Rosel, C. (2017). “Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarías tipo A de la VII DIRTEPOL - año 2012”. Tesis para obtener el grado de doctor en Ciencias Administrativas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruíz, A.; Ruíz, T.; y Ruíz, N. (2017). *Test de Clima Laboral CL-RG*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad César Vallejo.

Sistema de Gestión de Servicios de Salud. (2019). *Proceso de Gestión de Personal*. Reporte de personal de Essalud.

Sistema Estadístico de Salud (SES). (2019). *Actividades de Salud Red Lambayeque*. Reporte estadístico Essalud.

Torres, E., y Zegarra, S. (2015). “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú”. En: *Comuni@cción*. 6(2), 5-14.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno S.A.

Velásquez, R. (2005). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Editorial Prentice Hall.

## **Anexos**

**Anexo 1. Test de Clima Laboral CL-RG**

**DATOS PERSONALES**

Nombres y Apellidos:.....

Edad:.....

Servicio al que pertenece: .....

Sexo: Masculino  Femenino

**INSTRUCCIONES**

A continuación se le presentan unos enunciados que están relacionados con su trabajo. Cada enunciado tiene 5 opciones de respuesta, desde un Absolutamente de Acuerdo (AA) a un Absolutamente en Desacuerdo (AD). Usted deberá responder a cada enunciado con una “X”, eligiendo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.

Nº	Aspecto	AA	A	I	D	AD
1	La iluminación con que se cuenta en el trabajo es inadecuada para trabajar.					
2	Las metas que persigue la organización están claramente definidas.					
3	El sueldo que se recibe en el trabajo es atractivo a comparación de lo que se recibe en otras.					
4	Se encuentra claramente establecido la hora de ingreso y salida del trabajo.					
5	Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.					
6	Existe confianza entre trabajadores jefes y trabajadores en la organización.					
7	En la organización existen demasiadas áreas y/o procedimientos que retrasan la coordinación de las actividades en el trabajo.					
8	La información que se transmite entre los trabajadores de las diferentes áreas en el trabajo es clara, correcta y oportuna.					
9	Los jefes consideran las ideas de los trabajadores en las decisiones que se toman en la organización.					
10	La labor que realizo en la organización tiene sentido para mí.					
11	El aire que se respira en el trabajo dificulta la realización de las labores.					
12	Los objetivos planteados por la organización se encuentran bien definidos y claros.					
13	El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.					
14	La organización brinda posibilidades para ascender en el trabajo.					
15	Los jefes mejoran continuamente los métodos de trabajo, para elevar los niveles de productividad de los trabajadores.					
16	Existe un ambiente de confraternidad entre los trabajadores de la organización.					
17	La manera como está estructurada la organización ayuda a mejorar la comunicación entre las diferentes áreas.					
18	En el trabajo se utilizan diferentes medios (reuniones, cartas, correos electrónicos, etcétera) para mantener informados a los trabajadores de lo que ocurre en la organización.					
19	Los jefes toman decisiones en sus respectivas áreas de trabajo.					
20	El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.					
21	En la organización se dispone de un ambiente de trabajo amplio y espacioso.					
22	La misión y visión es conocida por todos los trabajadores.					
23	La organización paga puntualmente el sueldo a los trabajadores					
24	Los trabajadores tienen la seguridad de no ser despedidos en el futuro.					
25	Los jefes se preocupan por mantener capacitado al personal.					
26	Frecuentemente se presentan conflictos entre trabajadores de las diferentes áreas en el trabajo.					
27	Las tareas y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas.					
28	Los trabajadores pueden acceder a comunicarse con los directivos para dar a conocer lo que sucede al interior de la organización.					
29	La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.					
30	Las actividades que realizo en el trabajo permiten desarrollarme personalmente.					
31	La organización proporciona el mobiliario e infraestructura apropiados que permiten trabajar con comodidad.					
32	El propósito que persigue la organización, no es comprendido por todos los trabajadores.					
33	El sueldo que se percibe no está en proporción con la situación y marcha económica de la organización.					
34	Se exige a los trabajadores laborar solo las horas que corresponden al turno normal de trabajo.					
35	Es habitual que los jefes previamente coordinen con el personal sobre las actividades que se realizarán en el trabajo.					
36	Es habitual que los jefes previamente coordinen con el personal sobre las actividades que se realizarán en el trabajo.					
37	Las tareas a ejecutarse por los trabajadores están constituidas de manera lógica y coherente.					
38	Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar el trabajo.					
39	Los trabajadores pueden decidir y dar solución a los problemas que se presentan al realizar las labores.					
40	El trabajo que realizo diariamente representa algo más que un simple trabajo.					
41	La presencia de ruidos molestos dificulta la realización de las labores.					
42	Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la organización.					
43	La organización brinda los beneficios sociales (gratificaciones, vacaciones, etc.) que corresponden según la ley.					
44	En el trabajo se permite justificar las tardanzas.					
45	Los jefes no precisan con claridad las responsabilidades que tendrán cada trabajador en la ejecución de las actividades programadas.					
46	Existe cooperación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización					
47	Cuando se presentan problemas en el trabajo, es fácil identificar el área responsable que debe de resolverlas.					
48	La comunicación es fluida en el trabajo					
49	Es frecuente observar que personas ajenas al departamento decidan cómo realizar las tareas en el trabajo, a pesar de que desconozcan cómo estas se llevan a cabo.					
50	Las actividades que realizo a diario están acordes con las funciones establecidas en mi contrato.					
51	Es frecuente escuchar a los trabajadores quejarse por la temperatura de los ambientes en el trabajo (exceso de frío o calor).					
52	Los trabajadores persiguen los objetivos trazados por la organización.					
53	El sueldo que se gana en el trabajo permite satisfacer mis necesidades y las de mi familia.					
54	La organización permite a los trabajadores integrar agrupaciones sindicales.					
55	Los jefes programan y planifican el trabajo diario estableciendo prioridades y tomando en cuenta los recursos disponibles y el tiempo para ejecutarlo.					
56	Cuando se presentan dificultades en el trabajo, es frecuente recibir apoyo de compañeros de otras áreas.					
57	La distribución de los cargos de mi área de trabajo está bien diseñada.					
58	La organización realiza actividades con el fin de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos.					
59	Los trabajadores toman la iniciativa y asumen responsabilidades durante la ejecución de sus labores.					
60	Las actividades que realizo diariamente ponen a prueba mis conocimientos y capacidades.					
61	La organización provee de los equipos y materiales necesarios para trabajar.					
62	Los trabajadores conocen el propósito que persigue la organización.					
63	La organización paga las horas de trabajo adicionales al turno normal.					
64	Frecuentemente los trabajadores reciben capacitaciones en el trabajo.					
65	Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.					
66	Es habitual ver al personal trabajar en equipo.					
67	La distribución del trabajo es la más propicia para alcanzar las metas trazadas.					
68	En el trabajo existen diferentes medios o canales para comunicarse					
69	Los trabajadores tienen autonomía durante la realización de sus labores.					
70	La labor que realizo a diario permite desarrollar mis habilidades y destrezas					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 2. Evaluación del desempeño laboral

Nombre :

SERVICIO: .....

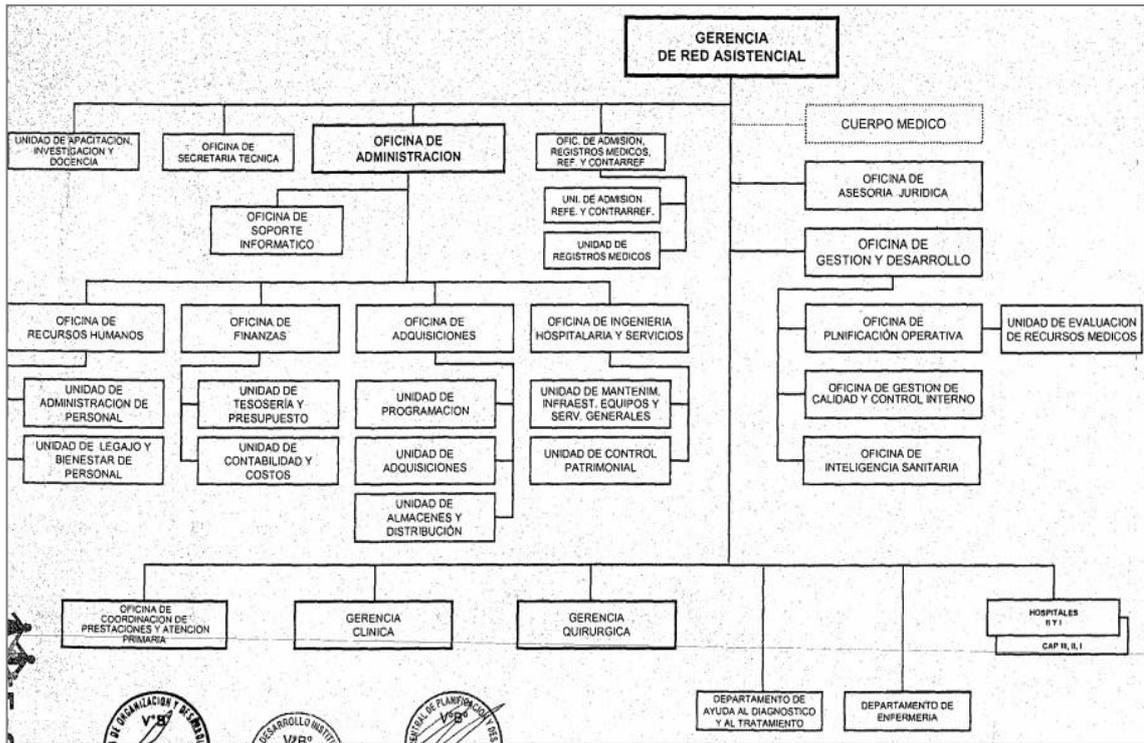
1. EDAD: (1) 20-30 años (2)31-40años (3) 41-50 años (4) Mas de 51 años

2. SEXO: M (...) F (...)

N°	DESEMPEÑO PROFESIONAL	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1	¿Conoce las diferentes patologías de su servicio?				
2	¿Aplica sus conocimientos correctamente en la práctica?				
3	¿Toma decisiones oportunas en el cuidado de la integridad del paciente?				
4	¿Brinda cuidados de salud adecuados según la necesidad de cada paciente?				
5	¿Utiliza los equipos e instrumentos de forma adecuada?				
6	¿Reconoce los signos y síntomas de las diferentes patologías de los pacientes?				
7	¿Valora y planifica los cuidados de salud según necesidad de los pacientes?				
8	¿Anota en la historia clínica todos los procedimientos realizados en el paciente?				
9	¿Brinda soporte emocional a la familia?				
10	¿Brinda preparación psicológica antes de cada procedimiento?				
11	¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con los pacientes, familiares y equipo de trabajo?				
12	¿Respeto la privacidad del paciente?				
13	¿No comenta con las demás personas la situación del usuario sin fundamento?				
14	¿No brinda información sobre la salud del paciente sin autorización?				
15	¿Respeto las opiniones y sugerencias de los demás miembros del equipo multidisciplinario (nutricionista, psicólogo, terapeutas físicos)?				
16	¿Aplica el tratamiento adecuado a cada paciente?				
17	¿Aplica correctamente los medicamentos ajustado a protocolos?				
18	¿Prepara el material y el equipo necesario antes de cada procedimiento?				
19	¿Realiza el lavado de manos antes y después de cada procedimiento?				
20	¿Practica las medidas de bioseguridad?				
21	¿Aplica las medidas de asepsia antes de realizar cada procedimiento?				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 3. Estructura orgánica de la Red Asistencial Lambayeque



Fuente: Essalud Red Lambayeque, 2010.

#### Anexo 4. Metas de actividades prestacionales POI 2019

##### Red Asistencial de Lambayeque

N°	ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN DE METAS FÍSICAS				TOTAL ANUAL
		I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	
1	Consulta externa	301.344	311.200	309.960	314.337	1.236.841
2	Intervenciones quirúrgicas	5.131	5.186	5.188	5.186	20.691
2.1	A-Cirugía mayor de alta complejidad	583	585	585	585	2.338
2.2	B-Cirugía mayor de mediana complejidad	1.327	1.334	1.335	1.334	5.330
2.3	C-Cirugía mayor de baja complejidad	2.704	2.734	2.734	2.734	10.906
2.4	D-Cirugía menor de alto requerimiento	517	533	534	533	2.117
2.4	E-Cirugía menor de bajo requerimiento	0	0	0	0	0
3	Paciente - Día	49.671	50.046	50.026	50.016	199.759
4	Total de Emergencias	84.101	84.259	84.264	84.307	336.931
4.1	Prioridad I	603	606	604	606	2.419
4.2	Prioridad II	14.416	14.474	14.475	14.476	57.841
4.3	Prioridad III	54.579	54.661	54.664	54.710	218.614
4.4	Prioridad IV	14.503	14.518	14.521	14.515	58.057
5	Control de Enfermería	70.126	70.209	70.259	69.926	280.520
6	Control de Nutrición	14.486	14.688	14.688	13.987	57.849
7	Sesiones odontológicas	26.235	27.252	27.172	26.739	107.398
8	Control de Trabajo Social	8.015	8.205	8.304	8.294	32.818
9	Control de Psicología	10,024	10.619	10.619	10.619	41.881
10	Psicoprofilaxis obstetricia	735	746	738	741	2.960
11	Otras actividades (Act. Colectivas)	2.943	2.983	2.979	2.969	11.874

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Nota biográfica**

### **Nils Ericson Ruíz Gómez**

Nació en Chocope, provincia de Ascope, departamento de La Libertad. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo, egresado de la maestría en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial por la Universidad Ricardo Palma, y Magíster en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con estudios en Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, cuenta con más de 15 años de experiencia laborando como asesor, jefe y gerente, tanto en el sector público como en el privado. Actualmente se desempeña como director de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Señor de Sipán en la ciudad de Chiclayo.