

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Clima laboral en la Red de Salud Huaylas Norte, Caraz 2017  
**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Florentino Moreno, Jean André

Asesor:

Dr. Daniel Pérez, Jorge Augusto

Huaraz - Perú

2019

## 1. Palabras clave

TEMA	CLIMA LABORAL
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACION

## KEYS WORDS

SUBJECT	working environmeat
SPECIALTY	ADMINISTRATION

LINEAS DE INVESTIGACION  
SEGÚN OCDE

5 CIENCIAS SOCIALES

5.2. ECONOMIA Y NEGOCIOS

ECONOMIA

## **2. TITULO**

“Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte, Caraz 2017”.

### **TITTLE**

“work envioronmeat in the institution Huaylas norte health network, 2017 period.

### 3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito realizar un análisis descriptivo del clima laboral del personal administrativo de la institución pública Red de salud Huaylas Norte periodo 2017.

A lo largo de las épocas se ha tenido dentro de la vida organizacional elementos valiosos, como son los recursos humanos quienes directa e indirectamente dan vida al Clima Laboral prevaleciente. La población en estudio estaba conformada por 62 personas, trabajadores administrativos. La información que se obtuvo fue en base a la aplicación del instrumento de la encuesta.

Partiendo de los resultados se estableció que el Clima Laboral de la Red de Salud Huaylas Norte, no es satisfactorio esto debido a la incertidumbre de los constantes cambios de los directores y la rotación de su puesto por parte de la Dirección de Salud del Gobierno Regional de Ancash, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento institucional a corto plazo.

Llegando a las siguientes conclusiones: en la dimensión Autorrealización se observa que el 90.3% señalan la inexistencia de oportunidades de progresar en la institución, en la dimensión Involucramiento laboral el 100% de empleados se considera factor clave para el éxito de la organización, en la dimensión Supervisión el 100% percibe que la evaluación que se hace del trabajo, no ayuda a mejorar la tarea. En la dimensión Comunicación el 90.3% percibe la inexistencia de suficientes canales de comunicación, y en la dimensión Condiciones laborales el 100 % señala la disconformidad de la remuneración de acuerdo al desempeño y los logros.

#### 4. ABSTRACT

The purpose of this research was to perform a descriptive analysis of the work environment of administrative staff of the public institution Huaylas norte health network, 2017 period.

Throughout the years, valuable elements have been kept within the organizational life such as are human resources that directly and indirectly give life to the prevalent labor climate. The population under study was made up of 62 people, administrative workers, the information obtained was based on the application of the survey method.

Based on results, it was determined that the working climate of the health network huaylasnorte is not satisfactory due to the uncertainty of constant change of directors and the rotation of their position by the health directorate of the regional government of Ancash, wich reveals the possibilities of short – term institutional strengthening.

Leading to the following conclusions: in the self – realization dimensión, it is observed that 90 % point out the lack of opportunities to progress in the institution, in the labor involvement dimension 100% preceive that the evaluation that is made of the work does not help to improve the task. In the communication dimensión 90.30% perceive the lack of sufficient communication channels., and in the dimensión working conditions 100% indicate a discontentment of the compensation given accoriding to performance and achievements.

## **5. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones indistintamente del ámbito donde se desarrollan son entidades sociales, representadas por un conjunto de personas que trabajan con un propósito en común, cuyas características influyen en el Clima Laboral y en el desempeño de sus funciones. Estas pueden funcionar apoyando o frustrando las metas institucionales y personales.

Cabe señalar que el ambiente laboral depende del trato que un jefe o directivo puede tener con sus empleados y la relación entre los trabajadores de la misma institución, elementos que conforman lo que se denomina el Clima Laboral.

Con ello surgió la necesidad de hacer un estudio sobre el clima laboral en la Red de Salud Huaylas Norte. En la primera parte del trabajo se desarrolla los antecedentes de estudio en los que se ha apoyado la investigación, posteriormente se desarrolla el marco teórico, se plantea los objetivos generales y específicos.

En la segunda parte se desarrolla la metodología del estudio, describiendo el instrumento de investigación utilizado, posteriormente se presenta los resultados obtenidos, del análisis respectivo de los gráficos. En síntesis, este estudio proporcionará información descriptiva sobre el clima organizacional Red de Salud Huaylas Norte donde se observó que no existe un ambiente laboral esperado, debido a la existencia de debilidades en las relaciones interpersonales

Finalmente se señalan las conclusiones y recomendaciones encontradas en la materia de estudio, con el propósito de buscar mejorar la gestión institucional Red de Salud Huaylas Norte.

### **5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica**

Vidaurre, R. (2009), realizó una investigación en el Salvador con el propósito de realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa de

telecomunicaciones de El Salvador. Se buscaba que este estudio sirva como base para la elaboración de un Programa de Motivación para el personal. La investigación fue descriptiva. El enfoque fue cuantitativo. El diseño de este estudio fue no experimental. Se trabajó con la totalidad de empleados de la empresa. Se utilizó un cuestionario tipo Likert de elaboración propia. Este cuestionario permitió conocer las percepciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyen en el comportamiento y funcionamiento de los trabajadores. La validez se dio mediante criterio de jueces y su confiabilidad se calculó por Alpha de Cronbach. El autor llegó a las siguientes conclusiones: La evaluación diagnóstica del clima organizacional de la organización fue promedio, Los indicadores mejor evaluados fueron Supervisión y Liderazgo, Puesto de Trabajo y Sentido de Pertenencia y Compromiso., Los indicadores deficientes fueron Prestaciones al Personal, Comunicación Organizacional y Remuneración salarial. Una de las conclusiones más importantes fue la elaboración un Plan de mejora que incluya los indicadores que menor puntaje obtuvieron para lograr un repunte en el nivel general de Clima Organizacional en la empresa.

Cortés (2009) realizó una investigación en Veracruz (México) con el propósito de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”, de la Ciudad de Xalapa, Veracruz”. La muestra estuvo conformada por los 880 trabajadores del hospital “Dr. Luis F. Nachón”. El tipo de estudio fue descriptivo, transversal y observacional, se realizó un censo, entendiéndose por este a la recopilación de datos de una población entera. El instrumento de medición utilizado fue cuestionario para medir CO, donde se preguntan por las variables, que impactan sobre el clima organizacional. En las conclusiones obtenidas que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El investigador concluye que: De la motivación, prevalece una sensación orgullo de pertenencia. Existe libertad de acción para la realización de su trabajo. El personal se siente realizado profesionalmente.

No existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal. Las autoridades no favorecen la iniciativa de los Trabajadores. Existe apatía por propuesta para el mejoramiento de la calidad del trabajo. Las condiciones de trabajo no son buenas y no hay preocupación por mejorarlas. De la participación, Ni existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo. No existe flujo de información ya que esto se encuentra concentrado en pocos grupos, limitando el desarrollo de las metas comunes. No existe una postura o actitud que comprometa al cambio por parte del personal operativo, ni del superior.

Alcalá (2011) realizó un estudio en México. Con el propósito de evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevalecientes en la organización. La muestra estuvo conformada por los 111 trabajadores del área administrativa y académica de una Institución Pública Superior. El tipo de estudio fue transversal de tipo correlacional de nivel transversal, toda vez que la administración de instrumento se dio en un solo momento. El instrumento utilizado para la evaluación fue el cuestionario de Litwin y Stringer, el grado de confiabilidad del cuestionario fue de ( $\alpha=0.83$ ) que estuvo formado de 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones, cuya escala de respuesta es tipo Likert el cual permitió recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El autor concluye que: Los trabajadores de la IPES tiene una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables, la percepción regular en las dimensiones conflicto y recompensa. En sus conclusiones obtenidas, que la experiencia está asociada a una mayor seguridad al desempeñar sus actividades diarias, pues los trabajadores conocen los desafíos que imponen su trabajo, y consideran que este no constituye un riesgo para ello. También en relación al departamento al que pertenecen los trabajadores se constató que los profesores investigados obtuvieron una mejor puntuación en las variables responsabilidad y recompensa



Williams (2013), realizó un estudio en Nuevo León de México, con el propósito de conocer como los trabajadores perciben el clima laboral en una municipalidad de Nuevo León, percepción que influye en el comportamiento y las conductas de los trabajadores. Como explica Williams, su estudio se concibió a requerimiento de la autoridad municipal que deseaba contar con una evaluación del clima laboral de su personal (cliente interno) y cómo éste influía en la prestación del servicio a los ciudadanos (cliente externo); en este sentido, el planteamiento del problema fue el siguiente: ¿cuál es la percepción del talento humano de una dependencia municipal en relación al clima laboral?, con la finalidad de encontrar oportunidades y fortalezas a ser utilizados en el mejoramiento del clima laboral del municipio, para contar con trabajadores más comprometidos en brindar un mejor servicio a sus ciudadanos, mejorando sustantivamente la imagen y el servicio real de la entidad pública. En el estudio señalado se aplicó una encuesta a 20 participantes de diferentes áreas de servicio y con diferentes años de antigüedad, su diseño no experimental transversal descriptivo, trabajó con las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, espacio físico y trabajo en equipo, con cinco ítems cada uno, totalizando 25 ítems, con opciones de respuestas en la escala de Likert. Las conclusiones a los que arriba Williams resumiendo refleja un grado de insatisfacción hacia el ambiente o clima laboral de la Municipalidad, en donde la motivación presenta un bajo nivel de interés, poca identificación con su institución, el liderazgo tiene que reforzarse a través de más diálogos, acercamiento de los jefes a sus trabajadores y utilización de mejor nivel de comunicación formal. Williams destaca también que las dimensiones de espacio físico y trabajo de equipo, revelan los mayores niveles de satisfacción que requieren también reforzar, recomendando en base a sus resultados obtenidos, diseñar programas de incentivos intrínsecos, reconocimientos, compartir reuniones de integración y mayor diálogo e integración como equipo

López (2013), realizó un estudio en Pachuca, México, este estudio se efectuó a los trabajadores de la Administración Local del Servicio de Administración Tributaria SAT de Pachuca y sus unidades de diligenciación, a fin de identificar sus fortalezas y oportunidades para mejorar su clima laboral, cambiar actitudes, etc., orientado a mejorar el servicio a los ciudadanos y que el ambiente laboral interno también mejore y colaboren sustancialmente en este mejoramiento del servicio en general. En su estudio, López diseñó y aplicó una encuesta por internet para ser más confidencial el aplicativo, así como redujo tiempo para su procesamiento. En su instrumento utilizó la escala de Likert y las teorías clásicas de Likert, Brunet, Litwin, Stringer y Campbell. El estudio realizado en la SAT Pachuca es de tipo correlacional, exploratorio de enfoque cuantitativo, las dimensiones que consideró para sus variables fueron 20. Los resultados del estudio, destaca la su apertura por edad, sexo y por nivel de estudio, la conclusión mayor señala que es muy importante para toda institución, conocer y mejorar su clima organización, para obtener mejores resultados de sus trabajadores incrementado su producción y productividad. Un clima organizacional favorable beneficia a los trabajadores y a la vez mejora su rendimiento, la interacción con sus compañeros y mejora la predisposición con su empresa y con el público en general, resultando un mejoramiento en su desempeño. También destacó la necesidad de cuidar al recurso humano que se constituye en el capital más valioso de las empresas e instituciones, recurso que requiere permanente atención y evaluación.

Albañil (2015), realizó un estudio sobre el clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura, la muestra fue de 58 trabajadores entre directivos, docentes, auxiliares de educación, se ha utilizado la encuesta con un cuestionario de aplicación anónima, formulado con dos preguntas de opción múltiple que hacen referencia a años de servicio y cargo que ocupa en el centro educativo 80 ítems con una escala tipo Likert con 5 opciones que van del 1 muy bajo, 2 bajo, 3 ni bajo ni alto, 4 alto y 5

muy alto, incluye también 3 preguntas abiertas. Los ítems corresponden a 6 dimensiones: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de gestión y clima laboral, es de tipo cuantitativo, finalmente se obtuvieron los siguientes resultados, cuantos más años de servicio está presente el buen clima laboral, sino ocurre dicha situación sera desfavorable en cuanto a la comunicación y la participación, en opinión de los docentes, en la institución estudiada, así como algunos factores relevantes para la descripción de las variables.

Calderón (2017) realizó una investigación en Lima – Perú. Con el propósito de establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional. La investigación fue básica, posee un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se trabajó con una muestra probabilística que estuvo conformada por 166 colaboradores del área informática. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable clima organizacional fue un cuestionario de 50 ítems de Sonia Palma Carrillo CL-SP (2004) y para recoger los datos de la variable satisfacción laboral fue un cuestionario de 36 ítems de Sonia Palma SL-SP (1999). En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado a través del Rho de Spearman (prueba no paramétrica) = 0.978 la presencia de una alta y estadísticamente significativa correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, siendo el índice de correlación 97.8%. La relación confirma que a medida que el clima organizacional es bueno, la satisfacción laboral será buena en la misma dirección. con sus conclusiones 54.8% manifiesta que el involucramiento laboral es regular, el 53.6% manifiesta que la realización personal es regular, 54.3% manifiesta que la supervisión es mala. El 54.2% manifiesta que el nivel de comunicación es regular, por otro lado, el 56.0% de los encuestados considera que las

condiciones laborales son regulares. En ese sentido, se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Pérez y Rivera (2013), realizó un estudio en la Amazonia del Perú. Con el propósito de determinar el Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, desarrollado en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, los autores señalaron la necesidad de establecer las relaciones causales del clima organizacional y de satisfacción laboral, a fin de implementar acciones en beneficio del mejoramiento de clima organizacional y la gestión de la organización. Destacan la importancia de la atención y gestión del recurso humano institucional que busca mayor participación en las decisiones y oportunidades para su realización personal. (pág.34)

El instrumento utilizado para medir el clima organizacional fue el cuestionario de la Dra. Sonia Palma (1999) y para la variable satisfacción laboral utilizó el de Price, adaptado al contexto nacional por Alarco (2010). La encuesta se aplicó en un solo día a 107 trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía que laboran en su sede de Iquitos y Pucallpa, se tomó especial cuidado para asegurar la absoluta confidencialidad de los trabajadores, buscando mayor confianza y sinceridad en las respuestas de la encuesta. La investigación desarrollada fue descriptiva de las manifestaciones de las variables, correlacional porque se estableció las relaciones de las variables y sus dimensiones consideradas en el instrumento. Su diseño es no experimental y transeccional por cuanto no se ha manipulado ninguna variable y el instrumento se aplica en un solo momento. El estudio piloto arrojó en su prueba de confiabilidad, una correlación de 0,92 que representa alta confianza para su aplicación, igualmente los juicios de expertos dieron validez a la encuesta, confirmando que las preguntas miden las dimensiones y

variables a investigar. El instrumento para la medición de la variable satisfacción laboral arrojó una alta correlación de 0.936, las dimensiones de esta variable y los ítems propuestos se basan en el cuestionario de Alarco (2010). La conclusión del estudio menciona que existe evidencia empírica de la existencia de relaciones medios a moderados del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores del Instituto, asimismo, se evidencia un involucramiento laboral, que se traduce en compromiso para mejorar sus labores y responsabilidad, recomendando fortalecer las políticas o programas de motivación e incentivos, así como acciones de reconocimiento y promociones de bienestar a los trabajadores.

Calderón (2016). realizó una investigación en lima- Perú., con el propósito de conocer la percepción del clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información (TI) e identificar si existen diferencias de acuerdo al rango de edad y antigüedad. El objetivo del presente estudio descriptivo El instrumento que se usó fue la Escala de Clima laboral CL-SPC elaborada por Palma (2004), el cual está compuesto por 50 ítems divididos en cinco dimensiones. Se aplicó a 260 empleados, entre hombres y mujeres. Los resultados de esta investigación indican que existen diferencias de percepción en algunas dimensiones del clima organizacional de esta empresa, donde las que obtuvieron resultados favorables fueron supervisión, involucramiento laboral y comunicación. Sin embargo, las dimensiones autorrealización y condiciones laborales son las que arrojaron resultados bajos y por tanto se debería trabajar en estrategias que mejoren la percepción de éstas áreas. Además, se encontró diferencias por rango de edad, donde el clima es percibido como más positivo en el rango de 36 a 40 años y menos de 18 a 25 años. Con respecto a la antigüedad se encontró que los que tienen de 0 a 2 años de antigüedad muestran una tendencia positiva a diferencia de los que tienen de 3 a 4 años en la empresa

Mancisidor (2016) realizó una investigación en Lima - Perú con el propósito de determinar la relación de la percepción del Clima Organizacional con los rasgos de la personalidad del Big Five en los empleados de una empresa privada. Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel el aplicado. El estudio presentó una población que estuvo conformada por 80 trabajadores, de una empresa privada. La muestra que se determinó fue de 80 trabajadores, a los cuales se les aplicó dos instrumentos: el primero para medir la percepción del clima organizacional el cual constó de 50 preguntas y el segundo instrumento llamado BIG FIVE que se utilizó para medir los rasgos de la personalidad, el cual constó de 132 preguntas, utilizando la Escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple. Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contratación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como correlación de SPEARMAN. Llegando a las siguientes conclusiones; La percepción del Clima Organizacional es favorable a la Autorrealización de los trabajadores en la institución con el 73.75% , El 56.25% de trabajadores manifiesta que el nivel de Comunicación de la empresa es favorable a nivel interno y externo en la atención del cliente de la agencia y el 60% reconoce que las Condiciones Laborales son favorables para el cumplimiento de la tarea, así mismo el Nivel de involucramiento laboral, el 67.50% de trabajadores se sienten identificados con los valores organizacionales. Así mismo en relación al Nivel de Supervisión con el 41.25% que predomina es desfavorable para la organización y con el compromiso de cumplimiento y desarrollo de la organización y personal.

Finalmente, se pudo determinar que la percepción del Clima Organizacional se relaciona positivamente con los rasgos de personalidad del Big Five en los trabajadores de una empresa privada.

## **Fundamentación Científica**

### **Marco Teórico**

La psicología organizacional constituye una de especialidades de mayor expectativa en las empresas de servicio y de producción en nuestro país y con gran requerimiento de confirmar planteamientos sobre aspectos diagnósticos como procesos psicológicos básicos subyacentes a la actividad laboral que permita lineamientos de intervención planificados.

El planteamiento de un Diagnóstico Organizacional supone como señala Rodríguez, (1999) asumir una propuesta de Modelo Diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad como en satisfacción laboral. Esto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva: examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas, tomando en cuenta aspectos macro sociales como:

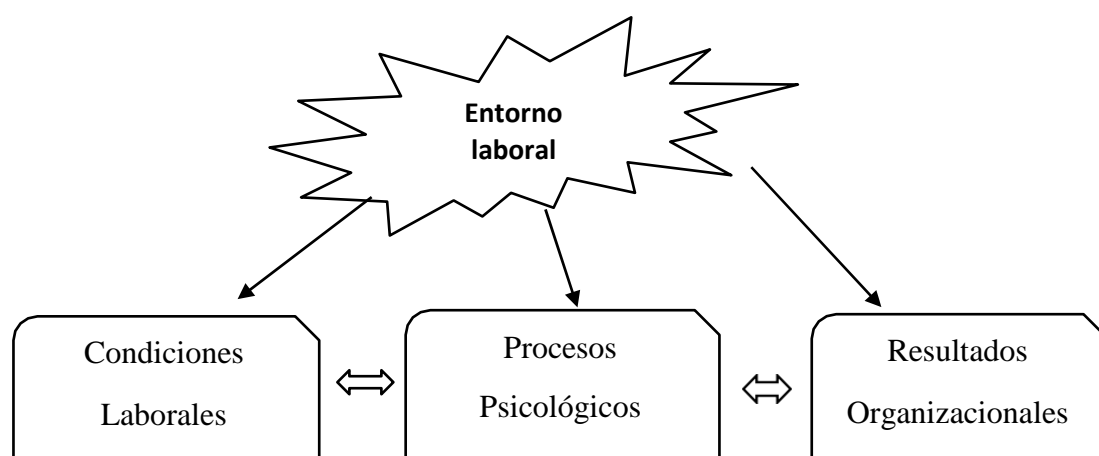
- La evolución de las organizaciones.
- Contextos jurídico legales ineficientes.
- Culturas Organizacionales débiles y polarizadas.
- Deterioro en las relaciones humanas.
- Precarización del trabajo
- Inaccesibilidad al mercado laboral

Un modelo de diagnóstico desde la perspectiva de la Psicología Organizacional debe considerar las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, procesos psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y

resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral (Fig. 1)

Castillo (2006) afirma “Todo sistema de administración de personal se orienta a la creación de condiciones laborales que permita la obtención del máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores” (p,50)

*Figura. 1. Variables de diagnóstico organizacional*



Fuente: Palma (2000) Diagnóstico del clima organizacional en Trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. p (6)

En tal sentido, considerar un diagnóstico organizacional implica tener en cuenta que se trata de un proceso de codiagnóstico, que requiere pericia en el conocimiento de procesos psicosociales de la organización, y práctica profesional en acciones y decisiones con base teórica y metodológica.

Se trata entonces, de asegurar la productividad en las empresas sin renunciar a un desarrollo paralelo de la persona y de la institución; en esta consideración, no sólo se busca la rentabilidad empresarial sino culturas fuertes que permitan un involucramiento en la tarea, logro de metas comunes y niveles de satisfacción en clientes, empleadores y trabajadores que retroalimenten positivamente los esfuerzos y aseguren mejores estándares de calidad de vida.



El avance actual de la Psicología Organizacional nos permite acceder de manera positiva en el diagnóstico empleando herramientas conceptuales muy útiles para explicar el funcionamiento y detectar los requerimientos para asegurar la eficiencia de las organizaciones; herramientas técnicas como instrumentos de medición y tecnología de cambio como estrategias de intervención para el cambio estructural y/o comportamental; por lo que la participación del psicólogo exige un esfuerzo multidisciplinario de permanente actitud crítica e innovadora en sus conocimientos y procedimientos.

Una buena medida del funcionamiento de toda organización lo constituye el Clima laboral, concepto referido a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora. La realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderadora entre estructuras, procesos de la organización y comportamientos individuales (Guillén et al, 2000). Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Para comprender mejor la definición de “Clima laboral” se debe mencionar que el origen del estudio de “Clima” se enmarca en la Escuela Humanista de la Administración que tiene a su máximo exponente en Elton Mayo. Esta escuela pone mayor énfasis en el ser humano y sus relaciones (como uno de los factores de éxito en las organizaciones) en comparación con las estructuras y tecnologías, los cuales han solido ser los pilares de la Teoría Clásica de la Administración.

En ese sentido, se torna importante el estudio de los factores que influyen en la conducta de los individuos. La primera investigación con respecto a este tema fue desarrollada Kurt Lewin en 1939, psicólogo alemán-

estadounidense, quien estableció los términos “Clima Social” y “Atmosfera Social”, sobre los cuales posteriormente se construyó lo que hoy se conoce como “Clima Organizacional”.

Es la obra de K. Lewin (1935, 1939, 1951) la que sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social. De modo específico, su trabajo experimental de laboratorio junto con Lippitt y White sobre los estilos de liderazgo grupal introduce el término «Clima» como vínculo entre la persona y el ambiente. Según sean las conductas de los líderes (democrática, autocrática o laissez faire), el grupo se comportará de modo distinto creándose diferentes climas. Desde entonces el estudio de clima ha seguido varias direcciones conceptuales y metodológicas (Silva, 1992, p. 444).

Por lo expuesto, se puede concluir que la conducta del individuo no solo está influenciada por los componentes subjetivos propios de él, sino también por la percepción del contexto que se denomina “Clima Social” y los diferentes estilos de liderazgo que marcan una fuerte influencia en la percepción del entorno y en las conductas.

Continuando con la evolución conceptual, posteriormente en los años 50, se realizaron algunas investigaciones relacionadas al contexto humano en las organizaciones. Cornell (1955) menciona el término Clima Organizacional y lo define como una mezcla de interpretaciones, y percepciones que las personas hacen acerca de la organización en donde laboran o de los roles que cumplen dentro de su entorno. En esta misma década, Chris Argyris argumenta que “es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y que se haga lo necesario para resolverlo” (Argyris 1957 citado en García 2007, p.158).

La siguiente década es conocida como “Los mágicos sesenta”, caracterizada por una abundante cantidad de investigaciones sobre “Clima Organizacional” y sus resultados empíricos. Durante este periodo se resaltó la importancia de los factores humanos y se expuso cómo las características de la organización afectan a sus colaboradores. McGregor, uno de los principales representantes de la década, hizo hincapié en los estilos de liderazgo y su influencia sobre el Clima Organizacional en la formulación de la Teoría X y Teoría Y (Jaime y Araujo, 2007).

De esta manera, “la teoría X conduce de manera natural al énfasis en las tácticas de control, a los procedimientos y técnicas para decirle a la gente qué deben hacer y cómo se les premia o castiga” (Marín, Ruiz y Aristizabal, 2013, p. 171). Por otro lado, la teoría Y “lleva a la preocupación por la naturaleza de las relaciones, por la creación de un clima que favorezca el compromiso con los objetivos de la organización” (Marín, et al. p. 171). En la exposición de las teorías, denotamos que el autor pone de manifiesto que los directivos son los principales responsables de la generación del Clima y de la percepción que tienen sus colaboradores sobre este.

Posteriormente, en los años 70 Schneider plantea la necesidad de prescindir del uso indiscriminado del término Clima Organizacional y, en cambio, reemplazarlo solo por el uso de la palabra Clima (Schneider, 1975). Ello debido a que, luego de una exhaustiva investigación, concluye que el Clima Organizacional es un concepto indeterminado y que, por lo tanto, es necesario hablar solo de Clima siempre que se relacione con una realidad específica, sea a la productividad, servicio, etc. (Jaime y Araujo, 2007).

En esta misma década, por su parte, Don Hellriegel y Slocum (1974) resolvieron que cuando el Clima es analizado y medido en un nivel individual, se habla de un clima psicológico; mientras que cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización, se habla de

Clima Organizacional. Es decir, sugiere una diferencia entre lo que una persona percibe como individuo y como grupo, puesto que en ambas posiciones posee necesidades y anhelos distintos. En esa misma línea, Schneider (1975) distingue a la satisfacción laboral del clima, definiendo al primero como el estado afectivo interno de un individuo mientras que el Clima Organizacional es una percepción del mundo externo o entorno.

Siguiendo con el análisis conceptual, se afirma que, a la década del 80, se le denomina “La era de los niveles” debido a que autores como Schneider y Rousseau cuestionaron la interpretación de las mediciones individuales y grupales. “Rousseau (1985) más delineados niveles de problemas en la investigación, incluida la discusión de formas alternativas de conceptualización y evaluar las diferencias de niveles, tanto dentro como entre niveles (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011, p. 34). Es decir, en esta década se cuestiona la validez de una medición del clima que parta del nivel individual y se interprete a nivel organizacional. Por ello, luego se optó por dividir la medición del clima en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

Por último, en la década de los 90 surge un nuevo concepto: Cultura Organizacional. Los investigadores empezaron a diferenciarlo del Clima y a profundizar en su definición. De esta manera, el Clima se ha definido sobre la base de la percepción de la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus colaboradores (Reichers y Schneider 1990 citado en Jaime y Araujo 2007); mientras que la Cultura se define como el patrón más amplio de las costumbres, creencias y valores de una organización (Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994). Ante ello, “si bien el clima no desapareció de la agenda de los investigadores, fue rápidamente desplazado a un segundo plano, tras la irrupción avasalladora de la cultura” (Jaime y Araujo, 2007, p. 299).

Hemos ido viendo qué se entiende por clima y cómo se ha enriquecido y evolucionado desde que se comenzó a estudiar el concepto. A continuación, vamos a acercarnos a los tipos de clima laboral, para introducirnos, posteriormente, en algunas herramientas e instrumentos para su medición y gestión.

### Importancia del Clima Organizacional

A lo largo del tiempo, el tema del clima en las organizaciones se ha convertido en un tema de gran relevancia, ya que permite conocer muchos factores que afectan tanto interna como externamente la organización, así como detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros. Guillén (2000) menciona que el clima es importante, ya que permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología de trabajo, la estructura de la organización, el grado de supervisión por parte de los superiores, entre otros. Del mismo modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y la relación laboral que existe.

Muy similar es la posición de Ibáñez (2002) al sostener que es necesario el estudio del clima organizacional, ya que nos permitirá conocer las percepciones de los diferentes elementos organizacionales por parte de los trabajadores. Estos elementos organizacionales que influyen en el clima pueden ser políticas de la empresa, la estructura organizativa, las condiciones económicas de la empresa, los diferentes estilos de liderazgo y los valores que se percibe en la organización

### **Tipos de Clima Organizacional**

La primera clasificación corresponde a Rensis Likert (1968) quien divide al Clima en dos tipos, para luego subdividir cada tipo en dos sistemas. A

continuación, se presentará una ayuda visual de la clasificación del clima de Likert para luego describir brevemente cada sistema.

Figura 2: Tipos de clima según Likert



Fuente: Brunet (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias.

El Clima Organizacional de Tipo Autoritario contiene al Sistema Autoritarismo Explotador y al Sistema Autoritarismo Paternalista. Con respecto al Sistema Explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente y que los empleados tienen que trabajar de miedo por los castigos o por las amenazas, ocasionalmente por recompensas; y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad; las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos

e intereses de la empresa, las recompensas y algunas veces los castigos para motivar a los trabajadores (Brunet, 1987). Con respecto al Sistema Paternalista, existe una confianza condescendiente entre la Alta Gerencia y los colaboradores; para motivar a los colaboradores, se utilizan recompensas y en menor medida castigos. La toma de decisiones está centralizada por la Alta Gerencia, aunque algunas veces se delegan a los subordinados (Ramos, 2012).

El Clima Organizacional de Tipo Participativo contiene al Sistema Consultivo y al Sistema Participación de Grupo. Con respecto al Sistema Consultivo, las interrelaciones entre los colaboradores y la Alta Gerencia se basa en la confianza, en donde las opiniones de los empleados son de cierta manera escuchadas y valoradas, lo cual permite que existan decisiones asumidas por los empleados a niveles inferiores, pero las decisiones más importantes aún son determinadas y comunicadas de arriba hacia abajo. En este tipo de organizaciones, por un lado, se busca motivar a través de mecanismos de recompensas y castigo; por otro lado, se identifica que para poder tener empleados satisfechos no basta con cubrir necesidades básicas, sino que se busca su reconocimiento dentro de la organización (Brunet 1987). Con respecto al Sistema de Participación de Grupo, la Alta Dirección confía totalmente en las capacidades de sus colaboradores y hace que todos formen parte de la toma de decisiones y se sientan continuamente motivados. Se podría decir que todo el personal trabaja como un equipo para lograr los objetivos de la organización (Ramos 2012).

Siguiendo con la teoría de Likert, el Sistema Explotador y el Paternalista corresponden a un clima cerrado, mientras que el Sistema Consultivo y de Participación de Grupo corresponden a un clima abierto (Brunet 1987 citado en Ramos 2012). las organizaciones que desarrollen e impulsen estrategias para tener un clima participativo, tienen mayor posibilidad de lograr una eficacia organizacional.

## **Gestión del Clima organizacional**

Clima Organizacional que contemple las características requeridas por los colaboradores, brindará las condiciones para que estos se sientan cómodos y posteriormente eleven su nivel de desempeño.

Por otro lado, el área que se encarga de gestionar a las personas de una organización es el área de Recursos Humanos. Según Mazabel (2000), esta realiza un conjunto de “actividades encaminadas a obtener, coordinar y desarrollar los recursos humanos y, así, alcanzar los objetivos de la organización” (p, 162). Por ello, sus funciones deben alinearse con la misión y los objetivos organizacionales, así como cobrar importancia a nivel estratégico. La estrategia debe tomar en cuenta no solo los factores que permitan éxito en el mercado, sino asegurar el éxito interno, a través de una adecuada Gestión del Clima Organizacional.

Dungan (1991) Las personas con motivación de logro más altas creen que tienen una mayor probabilidad de éxito que las que creen en una baja, las personas con motivación de logro más altas son generalmente más enérgica, más creativas y más trabajadoras. Finalmente, estas personas reciben una satisfacción mayor de su propio conocimiento de que tienen éxito que del reconocimiento público y de la alabanza. (p, 166).

La importancia del trabajo y de lo que este significa para el trabajador debería ser una preocupación constante para los directivos orientados al éxito. Velas (1996) La motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo. El estado interno e impulso son realidades diferentes; el incentivo estando presente puede contribuir en la motivación (p,24)

Para la presente investigación, la Gestión del Clima Organizacional es concebida como el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de crear un ambiente laboral que pueda ser percibido como favorable por los



trabajadores. Para tal fin, es necesario diagnosticar el Clima Organizacional, proponer mejoras e implementarlas. En esa línea, esta Gestión deberá tomar en cuenta los objetivos organizacionales en cuanto contribuye a lograrlos e impacta sobre los resultados. Se vuelve, entonces, un indicador estratégico.

Para obtener un adecuado diagnóstico es necesario utilizar un Modelo compuesto por dimensiones que subyacen al propósito de la organización.

Lo que debe asegurarse es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad de la organización y a las características de los miembros que la integran para garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa. La mejor manera para medir un clima organizacional es mediante un cuestionario diseñado para cada empresa en particular (Matute, Becerra y Muñoz, 2008, p. 39).

#### Teorías más importantes de clima

Si bien existen varias teorías de clima, dos de ellas son las que destacan. Se procederá a describir cada una de ellas.

#### Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el concepto de clima bajo una perspectiva perceptual. Según su punto de vista, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación dentro del trabajo. (Acosta y Venegas, 2010).

Esta teoría puede ser mejor explicada, teniendo en cuenta el siguiente esquema de Clima, que se presenta a continuación

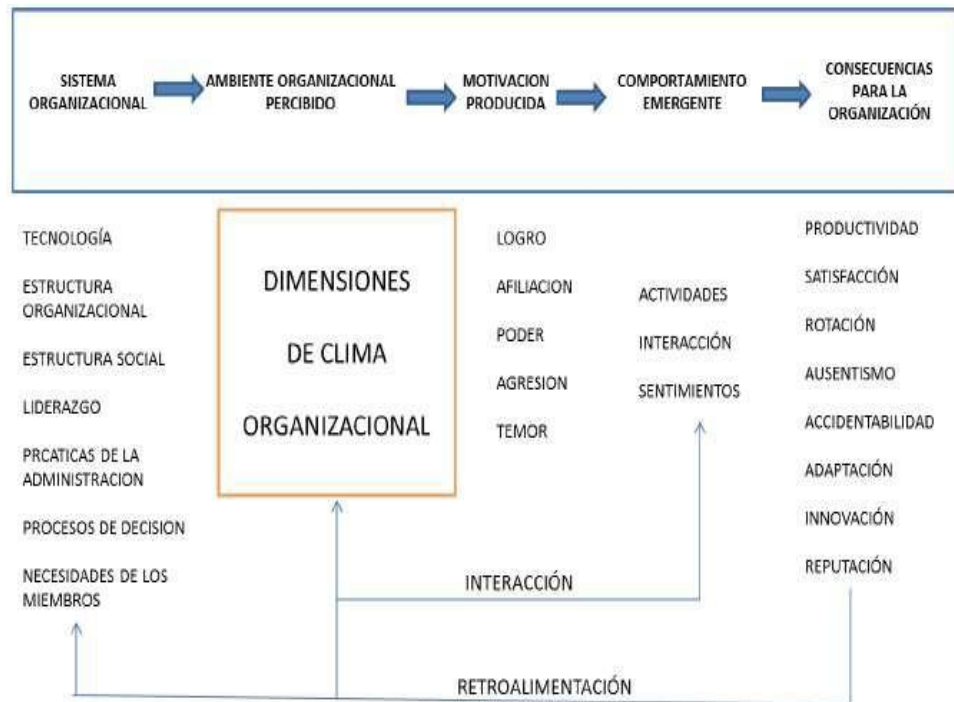


Figura 3. Teoría de clima de Litwin y Stringer

Fuente: Williams, 2013: pp. 34.

Litwin y Stringer (1978), citados por Crespo (2014), brindan una descripción de cada una de las cinco partes del esquema anteriormente planteado:

- Sistema organizacional

Se refiere a cómo está compuesta la organización respecto a su estructura organizacional, tecnología, estructura social, estilo de dirección, prácticas administrativas, toma de decisiones y las necesidades de los integrantes de la organización. Estos factores tienen una influencia en la percepción del ambiente

- Ambiente organizacional

El ambiente está conformado por las percepciones de aquellos factores que forjan el clima, tales como son: la estructura, las recompensas, la responsabilidad, el riesgo y la toma de decisiones, el apoyo y la tolerancia al conflicto.

- Motivación producida

El ambiente organizacional impacta en las necesidades, las mismas que motivan a las personas a alcanzar su propia satisfacción. De acuerdo a cómo las personas perciban el clima se van a dar aquellas motivaciones. Las motivaciones que se producen, según Litwin y Stringer, son: logro, poder y afiliación

- Comportamiento emergente

Es la conducta que surge según la satisfacción de las necesidades que se tenga. De este modo, la motivación influirá en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

- Consecuencias para la organización

Según las percepciones que tengan cada uno de los integrantes de la organización, se generan varios resultados tales como una mayor productividad, que las personas sientan satisfacción de realizar sus funciones, que bajen los índices de rotación, que haya compromiso para que merme el ausentismo, que haya un menor índice de accidentabilidad, que las personas se adapten a la organización y a los cambios que emerjan, que haya innovación y, de esta forma, la reputación de la organización mejore.

Como resumen podemos decir que, según esta teoría, mejorando el clima, se pueden producir mejoras en toda la organización. Este modelo nos indica que los elementos anteriormente mencionados trabajan en forma interactiva y en juntos se manejan como un sistema. (Crespo, 2014)

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Palma, 2004).

- Estructura

Esta dimensión está compuesta por las reglas organizacionales, obligaciones, jerarquías, regulaciones y políticas que existen dentro de una organización. De este modo, este punto hace referencia a la percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos y trámites a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Marín, 2003 y Palma, 2004, citando a Litwin y Stringer, 1978).

- Responsabilidad:

A decir de Palma (2004), es la interpretación acerca de la autonomía en la toma de decisiones a nivel laboral. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), reportan que la salud mental, la satisfacción laboral y el nivel de desempeño tienen una relación estrecha con las oportunidades que existan dentro del trabajo de poder auto expresarse, tener libertad, autocontrol y responsabilidad.

- Recompensa

Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida a cambio de un trabajo bien hecho. Hace referencia a la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Palma, 2004) Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), sostienen que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real de la recompensa. De este modo, la recompensa monetaria podría ocultar el clima real de castigo que se pueda presentar de forma cotidiana.

- Desafío:

De acuerdo con Palma (2004), hace referencia a los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

- Relaciones:

De acuerdo con Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), es la manera cómo se interpretan las relaciones interpersonales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Asimismo, hace referencia al incentivo existente dentro de la organización a formar grupos sociales e informales, caracterizados por sentimientos mutuos de camaradería, amistad y apoyo mutuo.

- Cooperación:

Se refiere a las creencias de los miembros de la organización sobre la presencia de colaboración de los directivos y de las personas que integran la organización en diversas. jerarquías. Aquí se enfatiza el apoyo mutuo, tanto en cargos superiores como en inferiores. (Palma, 2004).

- Estándares:

Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de una organización acerca del énfasis que pone en la misma a las normas de rendimiento (Palma, 2004). Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), refieren que este punto es también la importancia de percibir metas, así como normas de desempeño. Los supervisores que tienen expectativas de logro influyen en el nivel de excelencia obtenido por sus subordinados.

- Conflictos:

Grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes v no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto emerjan. (Palma, 2004) A decir de Litwin y Stringer (1978), citados por Marín (2003), la forma más efectiva para manejar conflictos es la confrontación directa, tanto a nivel organizacional como de salud mental individual

- Identidad:

Hace referencia a cómo se interpreta la pertenencia a la organización y que la persona perciba que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de las personas de compartir sus objetivos propios con los de la organización. (Palma, 2004)

Teoría de Rensis Likert

La Teoría de Clima de Likert, de acuerdo con Rodríguez (2009), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas se conocen como variables causales. Otro grupo de variables son las intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Por último, Likert señala que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y hacer referencia a los resultados obtenidos por la organización. Aquí se incluyen a la productividad, las ganancias y las pérdidas obtenidas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los integrantes de una organización. De acuerdo con lo planteado por Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del Clima en sí, debido a que él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no una pretendida situación objetiva.

Likert (1969), como ya se ha visto, propone tres variables que definen las características de una organización y que influyen la percepción individual del clima. Son las siguientes:

**Variables Causales:** Son variables independientes que determinan el curso de los acontecimientos al interior de una organización y los resultados que consigue dicha entidad. Estas variables causales incluyen sólo aquellas de género independiente que pueden ser alteradas o cambiadas por la

organización y sus líderes. Las variables causales incluyen: la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo en el mundo de los negocios, habilidades posibles y comportamientos.

**VARIABLES INTERMEDIAS:** Estas variables reflejan el estado y la salud interna de una organización determinada, las lealtades actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad grupal para una interacción efectiva, buena comunicación y eficaz toma de decisiones.

**VARIABLES FINALES:** Son aquellas variables dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios. A decir de Rodríguez (2009), Likert plantea que, a partir de las diferentes configuraciones de variables, se puede tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

A continuación, se procederá a explicar cada uno de estos tipos de clima:

**Sistema I. Autoritario:** Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son tomadas por la cumbre de la organización y desde ese lugar se difunden siguiendo una línea muy burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad a nivel general.

**Sistema II. Paternalista:** Aquí las decisiones por los escalones superiores de la organización. Aquí también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el Sistema I. El tipo de relaciones propio de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero

que conceden ciertas facilidades a sus subordinados, bajo un marco de límites de relativa flexibilidad. El tipo de clima aquí se basa en relaciones de confianza consecuente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados. El clima presenta ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respetan las reglas del juego establecidas en la cumbre

Sistema III. Consultivo: En este tema hay un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico; no obstante, las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios o inferiores. El control es delegado a escalones inferiores. El clima de este tipo de organizaciones es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV. Participación en grupo: Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido dentro de toda la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, lográndose una participación grupal.

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

Likert (1969), citado por Rodríguez (2009), propone que el clima está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se explican a continuación:

- Métodos de mando: Describe la forma en la que el liderazgo influye en los colaboradores de una organización.
- Esquemas motivacionales: Este punto está relacionado a las estrategias que se utilizan dentro de la organización para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.



- Procesos de influencia: Se refiere al peso que se le da a la relación entre jefes y subordinados para el establecimiento y logro de objetivos.
- Resolución de problemas y toma de decisiones: Hace referencia a la pertinencia de las decisiones que se toman dentro de la organización y al uso adecuado de la información para poder realizarlas. Asimismo, hace referencia a la forma en cómo se reparten las funciones y responsabilidades.
- Procesos de planificación: Se refiere a las estrategias que se usan para el establecimiento de objetivos y reglamentos dentro de la organización.
- Procesos de control: Se refiere a la ejecución y distribución del control en las distintas áreas, jerarquías y facetas de la empresa.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Se refiere al perfeccionamiento de la planificación y la formación requerida. También considera los objetivos de rendimiento.

#### Dimensiones de clima

Williams (2013), las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos pertenecientes a la misma. Son susceptibles de ser medidas en una organización.

Por lo anteriormente planteado, para llevar a cabo un estudio de clima es conveniente conocer las diversas dimensiones que plantea el autor sobre el cual se basará el estudio.

A continuación, se presentan los planteamientos de diversos autores respecto a las dimensiones de clima.

*Tabla 1: Dimensiones de clima por autor*

Autores	Dimensiones de Clima
Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métodos de mando</li> <li>▪ Características de las fuerzas motivacionales</li> <li>▪ Características de los procesos de comunicación</li> <li>▪ Características de los procesos de influencia</li> <li>▪ Características de los procesos de toma de decisiones</li> <li>▪ Características de los procesos de planificación</li> <li>▪ Características de los procesos de control</li> <li>▪ Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento</li> </ul>
Stern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación intelectual</li> <li>▪ Eficacia social</li> <li>▪ Juego y Diversión</li> <li>▪ Cordialidad</li> <li>▪ Fuerza</li> <li>▪ Dominancia / Sumisión</li> </ul>
Taguiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variables ecológicas (características físicas y materiales del centro)</li> <li>▪ Variables de medio (dimensión social relacionada con la presencia y características de personas y grupos)</li> <li>▪ Variables del sistema social (modelo de interacciones y relaciones de personas y grupos)</li> <li>▪ Variables de cultura (sistema de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc)</li> </ul>
Litwin y Stringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Responsabilidad individual</li> <li>▪ Recompensa</li> <li>▪ Desafío</li> <li>▪ Relaciones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Estándares</li> <li>▪ Conflictos</li> <li>▪ Identidad</li> </ul>
Pritchard y Karasick	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Conflicto y cooperación</li> <li>▪ Relaciones sociales</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Remuneración</li> <li>▪ Rendimiento</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Estatus</li> <li>▪ Flexibilidad e innovación</li> <li>▪ Centralización de la toma de decisiones</li> <li>▪ Apoyo</li> </ul>
Bowers y Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura a los cambios tecnológicos</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> </ul>
Brunet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomía individual</li> <li>▪ Grado de estructura del puesto</li> <li>▪ Tipo de recompensa</li> <li>▪ Consideración</li> </ul>
Halpin y Croft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño</li> <li>▪ Impedimento</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Intimidad</li> <li>▪ Aislamiento Énfasis en la productividad</li> <li>▪ Confianza</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideración: respeto, afecto</li> </ul>
Meyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformidad con restricciones</li> <li>▪ Claridad organizacional</li> <li>▪ Espíritu amigable y de equipo</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Estándares</li> <li>▪ Recompensa</li> </ul>
Palma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucramiento Laboral</li> <li>▪ Supervisión</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Condiciones Laborales</li> <li>▪ Autorrealización</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

#### Instrumentos de medición del Clima Organizacional

Existen diversos instrumentos para medir el clima en una organización. Todos ellos realizan la medición por dimensiones, es decir, las características a ser medidas. Algunos de los instrumentos más utilizados para medir el clima son: el cuestionario de Rensis Likert. Dessler (1999) menciona que Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Según Hernández y Rojas (2011), el cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones.

Otro instrumento es la Escala del Ambiente de Trabajo por Moos e Insel, en 1974, que es aplicable a la mayoría de organizaciones en función de diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort (Pulido, 2003). Por otro lado, Escala de Clima Organizacional (EDCO). Creada por Yusset Acero, Lina Echeverri, Sandra Lizarazo,

Ana Quevedo y Bibiana Sanabria en Santafé de Bogotá, D.C. Según lo explica Lara (2013), el propósito de esta escala es identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Asimismo, busca proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Está orientada a trabajadores de diversos tipos de organizaciones.

Otro instrumento es el de Conocido como OCQ, por sus siglas en inglés. (Clima Organizacional de Litwin y Stringer) De acuerdo con Marín (2003), el cuestionario recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo El instrumento en su formato original está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. Las escalas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad

Un instrumento interesante es la Escala de Clima Laboral (CL- SPC). Elaborada por Palma (1999) en una población peruana de trabajadores. Cuenta con 5 dimensiones y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones.

A manera de resumen, se presenta un cuadro de cinco instrumentos de medición con sus respectivas dimensiones

Tabla 2: Resumen de instrumentos de medición del clima laboral más relevantes

Escala del Ambiente de trabajo Moos e Insel (1974)	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)	Cuestionario de Rensis Likert (1967)	Escala de Clima Organizacional (EDCO). 2010	Escala de Clima Laboral (CL-SPC) 1999
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implicación</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Apoyo</li> <li>4. Autonomía</li> <li>5. Tarea</li> <li>6. Presión</li> <li>7. Claridad</li> <li>8. Control</li> <li>9. Innovación</li> <li>10. Confort</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensas</li> <li>4. Conflictos</li> <li>5. Calidez</li> <li>6. Identidad</li> <li>7. Riesgo</li> <li>8. Normas de trabajo</li> <li>9. Apoyo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de liderazgo,</li> <li>2. Carácter de las fuerzas motivacionales,</li> <li>3. Carácter del proceso de comunicación,</li> <li>4. Grado de espíritu de trabajo</li> <li>5. Carácter de los procesos de toma de decisiones,</li> <li>6. Carácter de la fijación de los objetivos.</li> <li>7. Carácter de los procesos de control</li> <li>8. Entrenamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones interpersonales</li> <li>2. Estilo de dirección</li> <li>3. Sentido de pertenencia</li> <li>4. Retribución</li> <li>5. Claridad y coherencia en la dirección</li> <li>6. Valores colectivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucramiento Laboral</li> <li>2. Supervisión</li> <li>3. Comunicación</li> <li>4. Condiciones Laborales</li> <li>5. Autorrealización</li> </ol>

Fuente: Adaptado de García-Saisó, Ortega-Andeane, y Reyes-Lagunes, 2014

Para la medición de esta variable, se utilizó la Escala Clima Laboral (CL-SPC), elaborada por Sonia Palma Carrillo (2000), la cual mide 5 dimensiones: Involucramiento Laboral, que se refiere a la identificación de los colaboradores con los valores de la organización y a su compromiso con el desarrollo de la misma; Supervisión, que corresponde a la valoración de la funcionalidad y significado que otorgan los jefes al supervisar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. Además, registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para el desarrollo de sus tareas y funciones; Comunicación, que hace referencia a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad coherencia y precisión de la información en relación al funcionamiento interno de la organización, asimismo, evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución; Condiciones Laborales, que implica el conocimiento que los empleados tienen sobre las condiciones que la organización les ofrece, es decir, si aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas; y, finalmente, Autorrealización, que se encuentra relacionado a la apreciación que tiene el trabajador acerca de las posibilidades del entorno organizacional, es decir, si la organización favorece su desarrollo profesional y personal y con perspectiva futura.

El instrumento contiene 24 ítems y utiliza una escala de respuesta de tipo Likert con puntuaciones que van de 1 al 5, donde Totalmente en desacuerdo 1 (TD); En desacuerdo 2 (ED); Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 (NA-ND); De acuerdo 4 (DA); Totalmente de acuerdo 5 (TA).

## **5.2. Justificación de la Investigación**

Debido a la insatisfacción del personal administrativo en el desarrollo de sus actividades y en su convivencia institucional en la Red de Salud Huaylas Norte, se vio por conveniente realizar una investigación descriptiva con el fin de mejorar el clima laboral en la institución.

Siendo necesario conocer el grado de satisfacción de los empleados en una institución, pues de ello depende cumplir sus objetivos y metas que se trazan en una organización, mediante este trabajo de investigación se podrán conocer y medir el clima laboral de la Red de Salud Huaylas Norte.

- **Beneficio Social:**

Determinar los problemas que puedan suscitarse en cada uno de los factores descritos en el estudio, siendo de utilidad para ser considerados en beneficio a nivel individual y colectivo del área administrativa de la Red de Salud Huaylas Norte.

- **Aporte Científico:**

Por otro lado, el aporte científico de esta investigación proporcionará una base de conocimiento para futuras investigaciones referente al tema de estudio.

Mediante la investigación se aportará la aplicación de los enfoques teóricos que se manejan actualmente en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores y el proceso de compras.

Cabe señalar que el éxito de una empresa depende en gran parte del desempeño laboral de los trabajadores, si el rendimiento del trabajador es malo es muy probable que la empresa no cumpla con los objetivos y metas planteadas.

En ese sentido, la ejecución de la investigación va permitir expresar en la práctica los elementos teóricos propios del desempeño laboral y la aplicación de indicadores que ayudarán a determinar si los trabajadores de EsSalud Chimbote, División de adquisiciones desempeñan correctamente las funciones en el proceso de compra, contribuyendo a plantear alternativas para elevar el desempeño de los colaboradores.



- A nivel práctico, la investigación ayudará a la institución objeto de estudio, a tener conocimiento sobre el estado actual en que se encuentra el proceso de compras y desempeño laboral de sus trabajadores, además la identificación de los problemas que actualmente se presentan en ambas variables.
- Desde el punto de vista metodológico, la investigación tendrá un enfoque no experimental, descriptivo simple y la recolección de datos se realizará mediante una encuesta.

Finalmente, no existen a nivel local investigaciones descriptivas sobre el desempeño laboral y su influencia en el proceso de compras, por lo que científicamente se aportará nuevos conocimientos sobre las variables de estudio, además servirá como referencia para futuras investigaciones

### **5.3. Problema**

En los últimos años se ha visto la necesidad de implementar cambios al interior de las instituciones, debido a la evolución de la tecnología, la información y la comunicación, así mismo la tendencia hacia el desarrollo de las personas, en cuanto que existen demandas del cumplimiento de metas organizacionales y niveles de competitividad. Cabe señalar que el clima laboral depende del trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación interpersonal entre ellos mismos. Por todo lo anterior expuesto, se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las características del clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte 2017?

### **5.4. Conceptuación y Operacionalización de la variable**

#### **5.4.1. Marco Conceptual**

##### **Clima Laboral:**

Según Palma (2004) Es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

### MATRIZ DE COHERENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017	¿Cuáles son las características del Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte 2017?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar las características del Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte, Caraz 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las características de la autorrealización en la Red de Salud Huaylas Norte.</li> <li>- Determinar las características del involucramiento laboral en la Red de Salud Huaylas Norte.</li> <li>- Conocer las características de la supervisión en la Red de Salud Huaylas Norte.</li> <li>- Conocer las características de la comunicación en la Red de Salud Huaylas Norte.</li> <li>- Determinar las características de las condiciones laborales en la Red de Salud Huaylas Norte.</li> </ul>	<p>Por el tipo y diseño de investigación no se colocará hipótesis debido a su característica descriptiva va a permitir describir el clima laboral en la Red de Salud Huaylas Norte. La variable de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).</p>	Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte 2017	No experimental, de corte transversal, descriptivo

Fuente: Elaboración propia

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CLIMA LABORAL	Es la percepción sobre directa o indirectamente por los trabajadores y traen consecuencia en el comportamiento laboral, además permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas	El Clima laboral es un compuesto de numerosos elementos o características de (Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales) percibidos por los trabajadores en un ambiente laboral en la Red de Salud Huaylas Norte.	Autorrealización	Desarrollo profesional	Existen oportunidades de progresar en la institución. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados
				Programa de capacitación	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo
				Técnicas de Motivación	Se valora los altos niveles de desempeño. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse
			Involucramiento laboral	Valores organizacionales	Se siente compromiso con el éxito en la organización
				Nivel de logro del personal	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo
				Compromiso con la organización	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización
					Los trabajadores están comprometidos con la organización
			Políticas de incentivos	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	
			Supervisión	Orientación en el desempeño laboral	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan
					En la organización, se mejoran continuamente los

necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Palma, 2004).				métodos de trabajo
			Evaluación del desempeño	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.
			Capacitación del desempeño	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo
				Las responsabilidades del puesto están claramente definidas
		Comunicación	Información	En mi oficina, la información fluye adecuadamente
				Existen suficientes canales de comunicación
			Trabajo en equipo	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía
			Capacidad de escucha	La institución fomenta y promueve la comunicación interna
		Condiciones laborales	Recursos tecnológicos	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo
			Cooperación	Los compañeros trabajan y cooperan entre si
			Motivación para el trabajo	Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede
			Política de remuneración	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros
	Participación en la toma de decisiones		Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4.2. Marco Operacional

### 1. Autorrealización

Palma (2004) Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítems en esta área son: Existen oportunidades de progresar en la institución y Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse

### 2. Involucramiento laboral

Palma (2004) Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización y los trabajadores están comprometidos con la organización.

### 3. Supervisión

Palma (2004) Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son: El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan y la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar

### 4. Comunicación

Palma (2004) Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y la institución fomenta y promueve la comunicación interna

5. Condiciones laborales

Palma (2004) Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son: La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones y se dispone de tecnología que facilita el trabajo

6. Desarrollo profesional

Fernández (2002) El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.

7. Programa de Capacitación

Chiavenato (2007) Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

8. Técnicas de Motivación

Locke y Latham (2004) Citado por Ray (2012) La motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan a la acción, con los factores externos que actúan como incentivos para la acción”. Entonces, es claro que la motivación se refiere a los factores que nos empujan o nos jalan para comportarnos de cierta manera.

9. Valores organizacionales

Whetten, (2005 ) Los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas.

10. Nivel de logro del personal

(Definición ABC) Nivel de logro personal refiere a la conquista efectiva y satisfactoria de aquellos intereses particulares que se intentan conseguir para así satisfacer deseos o anhelos propios.

11. Compromiso con la organización

Mowday et al. (1979) Citado por Ray (2012). p 220, La fortaleza relativa de la identificación de un individuo con una organización y la participación en ella.

12. Políticas de incentivos

Según la RAE, la definición de incentivo es la siguiente: “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”

13. Orientación en el desempeño laboral

Isea, J. (2013, p.35) infiere que es el rendimiento laboral que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones las cuales permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública.

14. Evaluación del desempeño

Capuano (2004) señala que: “la evaluación de desempeño posibilita teóricamente la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave, el descubrimiento de competencias del evaluado, la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento y la toma de decisiones sobre salarios” (p. 141).

15. Capacitación del desempeño

Según, Werther, W. Davis. (2007). expone: “La capacitación se basa en el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas, que ayuda a mejorar a los trabajadores de la empresa en el desempeño de sus funciones y también a su desarrollo para futuras responsabilidades.” (288)

16. Información

Paoli (1989) La información es un conjunto de mecanismos que permite al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción. (p,15)

17. Trabajo en equipo

Portal (2009) manifiesta que el trabajo en equipo es el resultado de cada uno de los integrantes que en conjunto hacen que ésta funcione adecuada y eficazmente, es decir, que en toda organización el resultado de equipo es transcendental, las

organizaciones que promueven este tipo de actividades saben que los resultados serán beneficiosos para ambas partes.

18. Capacidad de escucha

Dugger (2006) Habilidad de obtener y analizar la información, que oímos del mismo modo que la que vemos. Las relaciones diarias en el trabajo con nuestro jefe, compañeros y restos del personal dependen de la habilidad de escuchar eficazmente. ( P, 18)

19. Recursos tecnológicos

Luna (2014) los recursos tecnológicos son aquellas herramientas en las coordinaciones de los otros recursos (métodos, modelos y técnicas etc.) todos los recursos son importantes para el logro de los objetivos, de acuerdo con la administración de los mismos, y de sus resultados productivos dependerá el éxito de toda la empresa. (p, 103)

20. Cooperación

Reyes (2015) Implica la orientación para trabajar con otros de forma interdependiente, no de forma separada o compitiendo. Es trabajar compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros conseguidos. Significa saber trabajar en equipo colaborando activamente con otras personas y grupos. Significa valorar las diferencias personales y culturales.

21. Motivación para el trabajo

Ray (2012) La motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan a la acción, así como. con los factores externos que actúan como incentivos para la acción. la motivación se refiere a los factores que nos empujan o nos jalan para comportarnos de cierta manera.

22. Política de Remuneración

Chiavenato (2007) Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a remuneración de sus empleados”. La manera en la que se compense a los empleados debe estar basada en estas directrices y principios. Asimismo, la política no es estática, es dinámica, por lo que debe ajustarse periódicamente cuando sea necesario.



### 23. Participación en la toma de decisiones

Billikopf (2006) La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa. En la mayoría de las organizaciones empresariales, las responsabilidades suelen estar divididas entre "aquellos que se encargan de pensar" y aquellos que "ejecutan las decisiones". Aunque normalmente los agricultores desempeñan más tareas manuales y operativas que el típico ejecutivo, con frecuencia también suelen asumir completamente la responsabilidad de tomar las decisiones.

## 5.5. Hipótesis

Por el tipo y diseño de investigación no se colocará hipótesis debido a su característica descriptiva

## 5.6. Objetivos

### 5.6.1. Objetivo general

Determinar las características del clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte, Caraz 2017.

### 5.6.2. Objetivos específicos

- Determinar las características de la autorrealización en la Red de Salud Huaylas Norte.
- Determinar las características del involucramiento laboral en la Red de Salud Huaylas Norte.
- Conocer las características de la supervisión en la Red de Salud Huaylas Norte.
- Conocer las características de la comunicación en la Red de Salud Huaylas Norte.
- Determinar las características de las condiciones laborales en la Red de Salud Huaylas Norte.

## 6. Metodología

La investigación respondió metodológicamente a una investigación descriptiva, transversal, apoyado en el diseño no experimental y de campo.

### 6.1. Tipo y Diseño de Investigación

#### 6.1.1. Tipo de Investigación

**Descriptiva.** - Porque que permitió describir propiedades, características de la variable el Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte, Caraz 2017. Según los estudios de Hernández Sampieri, (2006) cuando dice: buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.

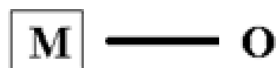
**Transversal.-** Porque la investigación solamente está referida a indagar sobre el Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte, Caraz 2017. Tal como refiere Hernández (2008) cuando manifiesta: La transversal hace un recorte en el tiempo y analiza la totalidad de los factores intervinientes en la situación en un momento dado. (Hernandez Sampieri, 2008)

**No experimental.** - Por cuanto no se manipuló la variable planteada en el estudio, sino que, la variable Clima Laboral, solamente se observó en un ambiente natural como lo es Red de Salud Huaylas Norte, luego se describió. Tal como lo señala Kerlinger (p. 116), cuando dice: “La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan

los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (Kerlinger, 1979)

### **6.1.2. Diseño de Investigación**

Diagrama del diseño simple o de una casilla:



**Donde:**

**M** = Muestra (Trabajadores de la Red de Salud Huaylas Norte 2017)

**O** = Medición (Información, lo que se observa)

## **6.2. Población y Muestra**

### **6.2.1. Población**

La población estará conformada por el número total de personal que labora en la Institución en todas las áreas que son 62 personas de los cuales son 50 trabajadores y 12 jefes de área por el personal administrativo nombrado de la “Red de Salud Huaylas Norte”.

### **6.2.2. Muestra**

No fue necesario extraer muestra por lo que se trabajó con toda la población de la Red Salud Huaylas Norte.

## **6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

### **6.3.1. Técnicas de Investigación**

Se utilizó la técnica de la Encuesta, a fin de recoger información primaria sobre el Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte 2017

### **632. Instrumento de Investigación**

Se recurrió a un cuestionario, que consistió en un conjunto de preguntas a fin de recoger información que permitió contrastar los objetivos específicos planteados, que se aplicó a la muestra determinada previamente. El cuestionario fue validado previamente por el método de los expertos

#### **FICHA TÉCNICA**

Nombre: Clima Laboral en la Red de Salud Huaylas Norte 2017

Autor: JEAN ANDRE FLORENTINO MORENO

Año: 2017

Ámbito de aplicación: Dirigido a los al personal administrativo en la Red de Salud Huaylas Norte 2017

Tipo de Instrumento. La Escala Clima Laboral (CL-SPC), elaborada por Sonia Palma Carrillo (2000) utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones

Número de Ítem : 24 preguntas

Método de validación: Juicio de expertos

### **64. Procesamiento y Análisis de la Información**

Para el presente estudio se procedió a verificar el nivel de confiabilidad y validez, que fue sometido a juicio de experto o también llamada validez por jueces, lo cual dio su aprobación del instrumento para su respectiva aplicación de manera eficiente.

Posterior a la recopilación de información mediante la encuesta aplicado a los trabajadores, se procedió a diseñar en Microsoft Excel en distribución de frecuencias y representaciones gráficas hojas de tabulación para procesar las respuestas obtenidas en cada una de las encuestas, esta tabulación estuvo

debidamente enlazada para ir generando cuadros de doble entrada y sus gráficos respectivos, posterior a ello se realizó los filtros teniendo en consideración la información más relevante. Estos cuadros y gráficos han sido debidamente analizados e interpretados literalmente por el investigador para la presentación de los resultados

## 7. RESULTADOS

### Resultados obtenidos para determinar la Autorrealización en la Red de Salud Huaylas Norte.

Tabla 03

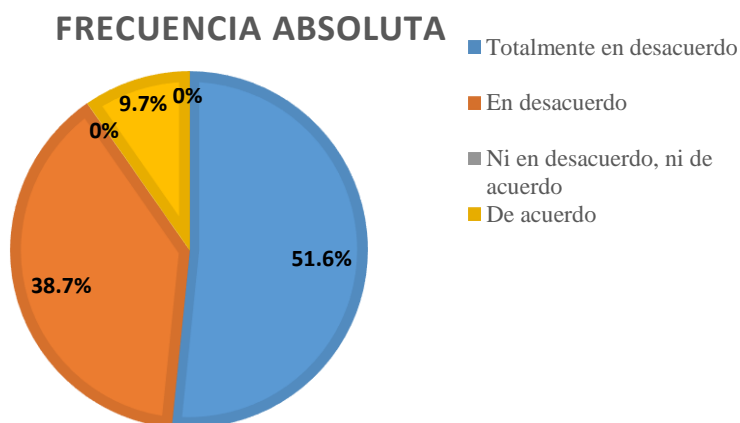
*Existen oportunidades de progresar en la institución*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	32	51.6	51.6
En desacuerdo	24	38.7	90.3
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	90.3
De acuerdo	6	9.7	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 04

*Existen oportunidades de progresar en la institución*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 51.6% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a que existen oportunidades de progresar en la institución seguido por un 38.7% que manifiesta estar en desacuerdo, un 9.7 % que manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 04

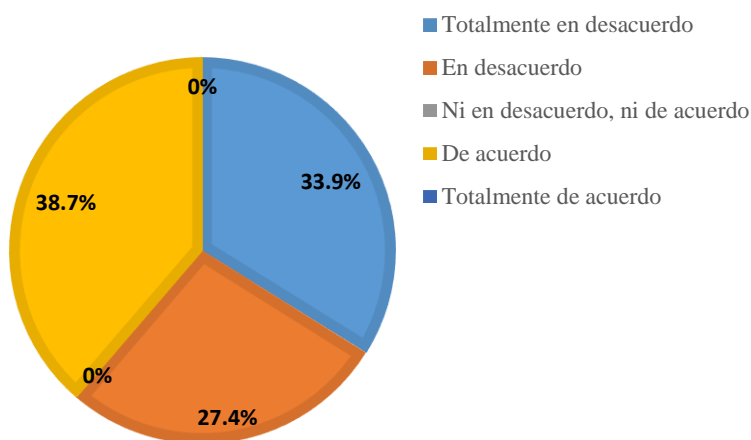
*El jefe se interesa por el éxito de sus empleados*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	21	33.9	33.9
En desacuerdo	17	27.4	61.3
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	61.3
De acuerdo	24	38.7	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

Fuente: Encuesta

Figura 05

*El jefe se interesa por el éxito de sus empleados*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 38.7% manifiesta estar de acuerdo respecto a que El jefe se interesa por el éxito de sus empleados seguido por un 33.9% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 27.4 % que manifiesta estar en desacuerdo.

Tabla 05

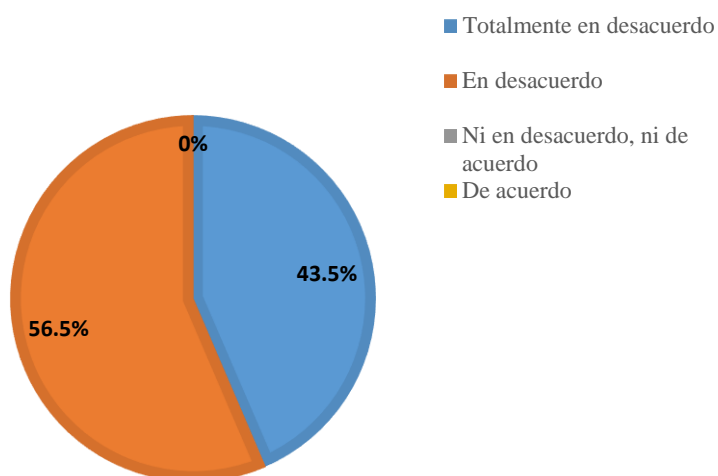
*Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	27	43.5	43.5
En desacuerdo	35	56.5	100.0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	100.0
De acuerdo	0	0.0	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 06

*Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 56.5% manifiesta estar en desacuerdo respecto a Participar en definir los objetivos y las acciones para lograrlo seguido por un 43.5% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo.



Tabla 06

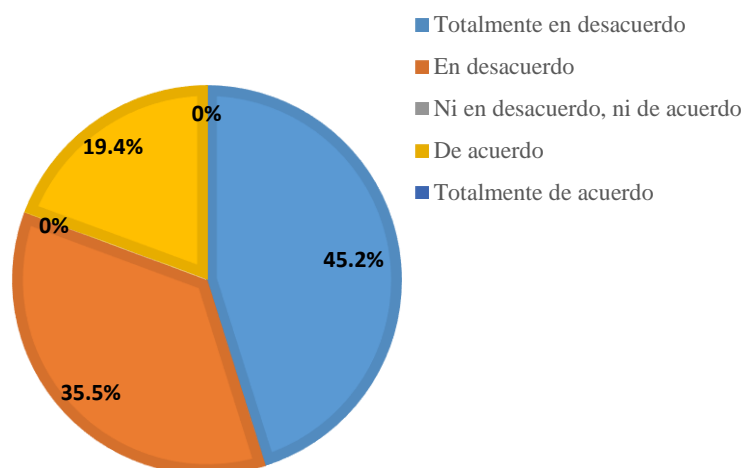
*Se valora los altos niveles de desempeño.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	28	45.2	45.2
En desacuerdo	22	35.5	80.6
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	80.6
De acuerdo	12	19.4	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 07

*Se valora los altos niveles de desempeño.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 45.2% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a si se valora los altos niveles de desempeño seguido por un 35.5% que manifiesta estar en desacuerdo y un 19.4% de acuerdo.

Tabla 07

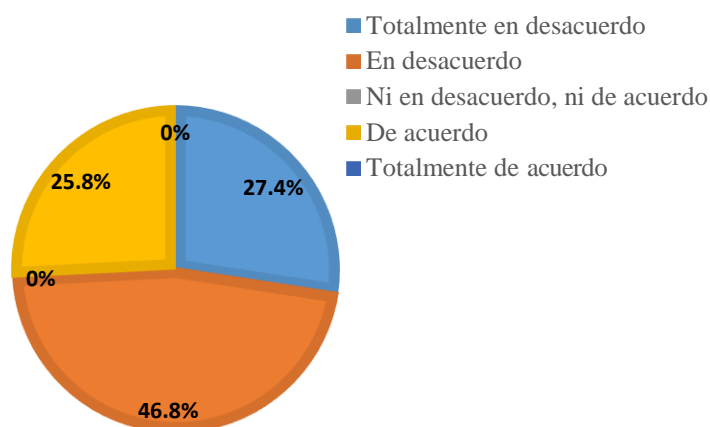
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	17	27.4	27.4
En desacuerdo	29	46.8	74.2
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	74.2
De acuerdo	16	25.8	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

Fuente: Encuesta

Figura 08

Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 46.8% manifiesta estar en desacuerdo respecto a Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse seguido por un 27.4% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 25.8% de acuerdo

## Resultados obtenidos para determinar el Involucramiento laboral en la Red de Salud Huaylas Norte

Tabla 08

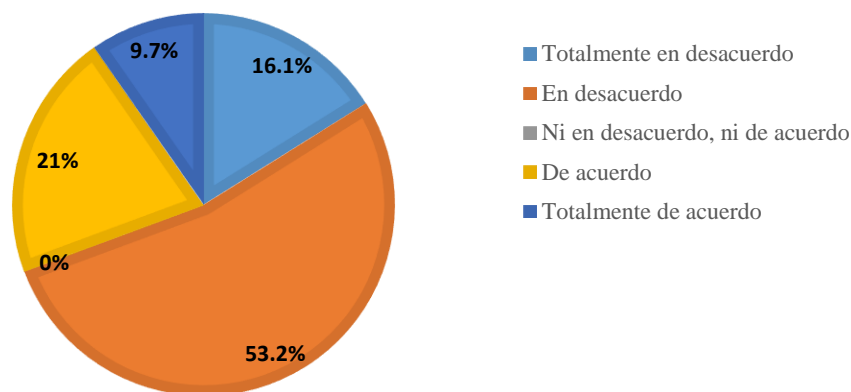
*Se siente compromiso con el éxito en la organización*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	10	16.1	16.1
En desacuerdo	33	53.2	69.4
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	69.4
De acuerdo	13	21.0	90.3
Totalmente de acuerdo	6	9.7	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 09

*Se siente compromiso con el éxito en la organización*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 53.2% manifiesta estar en desacuerdo respecto a se siente compromiso con el éxito en la organización seguido por un 21% que manifiesta estar de acuerdo un 16.1% totalmente en desacuerdo y un 9.7% totalmente de acuerdo.

Tabla 09

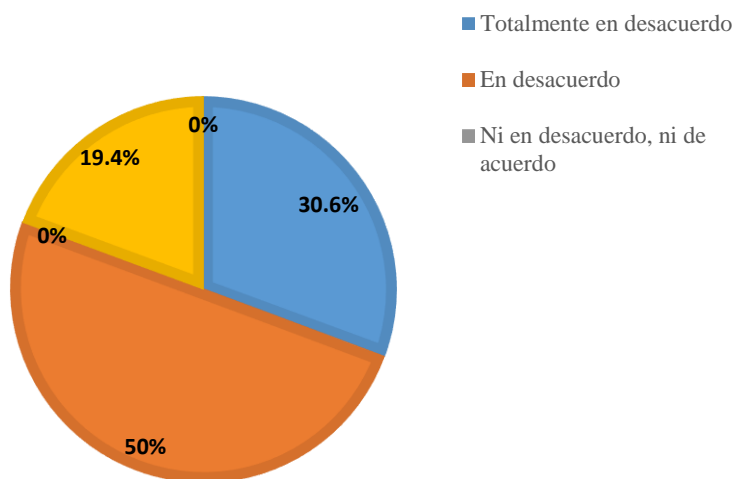
*Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	19	30.6	30.6
En desacuerdo	31	50.0	80.6
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	80.6
De acuerdo	12	19.4	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 10

*Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 50% manifiesta estar en desacuerdo respecto a cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo seguido por un 30.6% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 19.4% de acuerdo.

Tabla 10

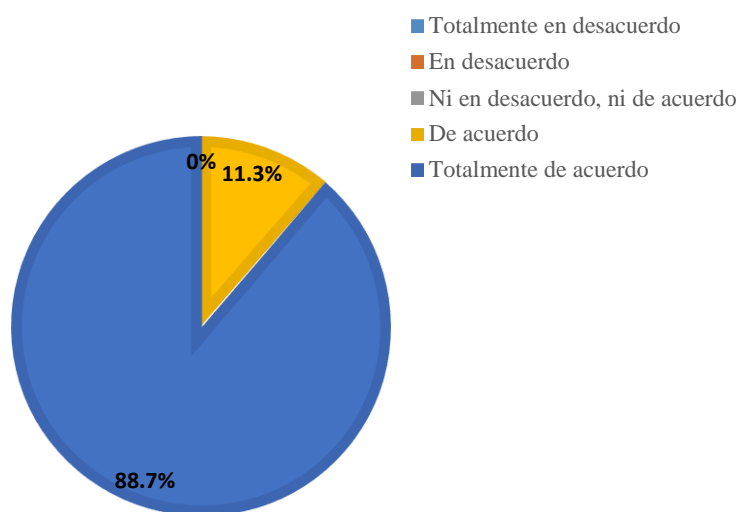
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	0.0
De acuerdo	7	11.3	11.3
Totalmente de acuerdo	55	88.7	100.0
Total	62	100.0	

Fuente: Encuesta

Figura 11

Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 88.7% manifiesta estar totalmente de acuerdo respecto a cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización seguido por un 11.3% que manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 11

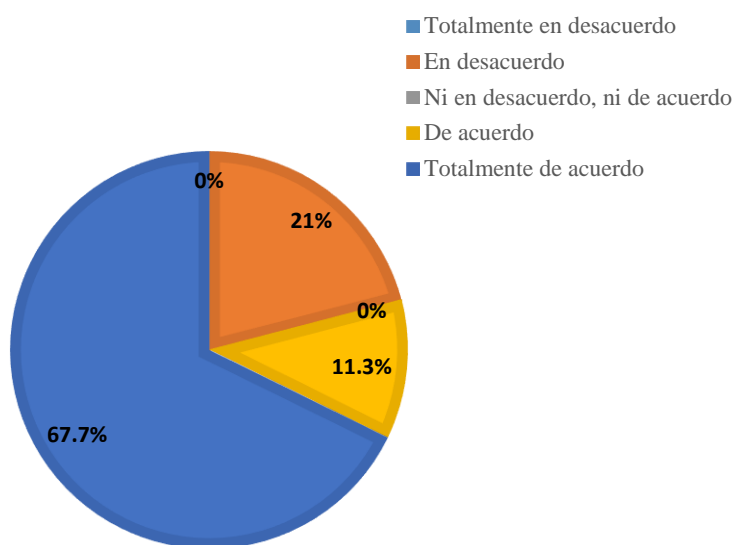
*Los trabajadores están comprometidos con la organización*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	13	21.0	21.0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	21.0
De acuerdo	7	11.3	11.3
Totalmente de acuerdo	42	67.7	79.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 12

*Los trabajadores están comprometidos con la organización*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 67.7% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a los trabajadores están comprometidos con la organización seguido por un 21% que manifiesta estar en desacuerdo y un 11.3% de acuerdo.

Tabla 12

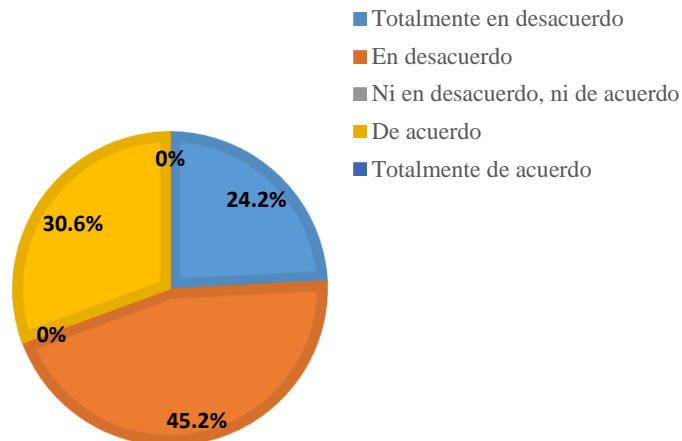
*En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	15	24.2	24.2
En desacuerdo	28	45.2	69.4
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	69.4
De acuerdo	19	30.6	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 13

*En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 45.2% manifiesta estar en desacuerdo respecto a en la oficina, se hacen mejor las cosas cada día seguido por un 30.6% que manifiesta estar de acuerdo y un 24.2% totalmente en desacuerdo.

**Resultados obtenidos para conocer la Supervisión en la Red de Salud Huaylas Norte.**

Tabla 13

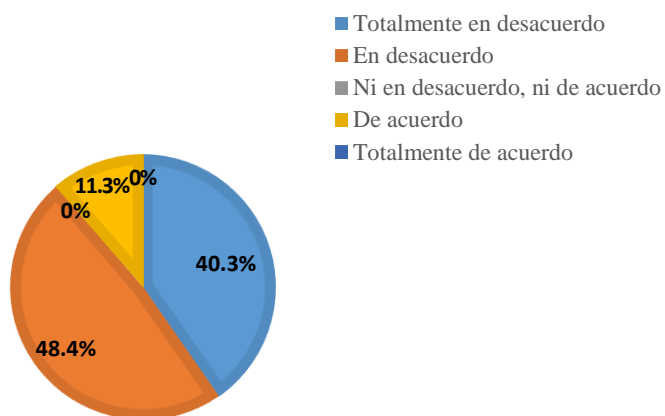
*El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	25	40.3	40.3
En desacuerdo	30	48.4	88.7
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	88.7
De acuerdo	7	11.3	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 14

*El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 48.4% manifiesta estar en desacuerdo respecto al supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan seguido por un 40.3% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 11.3% de acuerdo.



Tabla 14

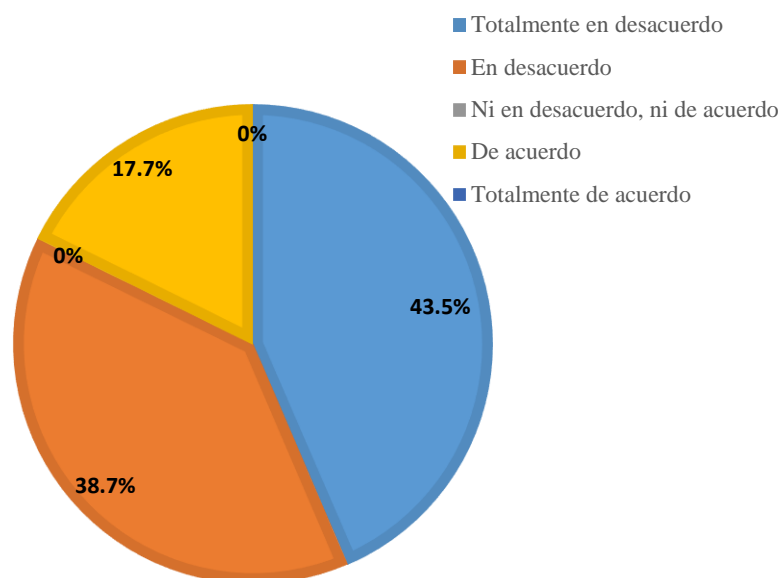
*En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	27	43.5	43.5
En desacuerdo	24	38.7	82.3
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	82.3
De acuerdo	11	17.7	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 15

*En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 43.5% manifiesta estar en totalmente en desacuerdo respecto en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo seguido por un 38.7 % que manifiesta estar en desacuerdo y un 17.7% de acuerdo.

Tabla 15

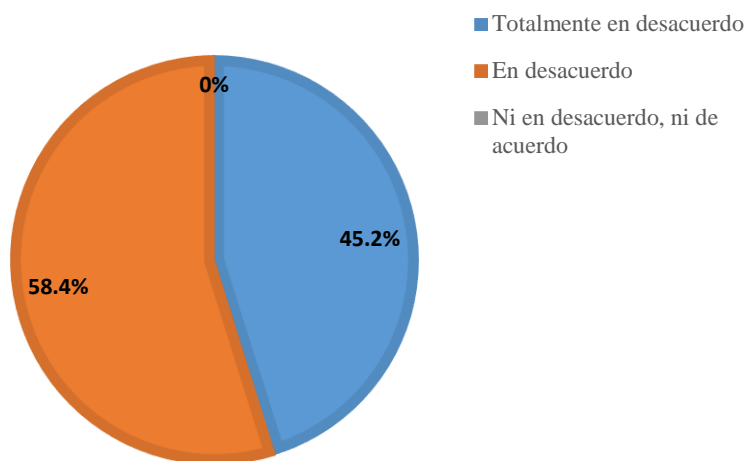
*La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	28	45.2	45.2
En desacuerdo	34	54.8	100.0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	100.0
De acuerdo	0	0.0	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 16

*La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 58.4% manifiesta estar en desacuerdo respecto a la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea seguido por un 45.2% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 16

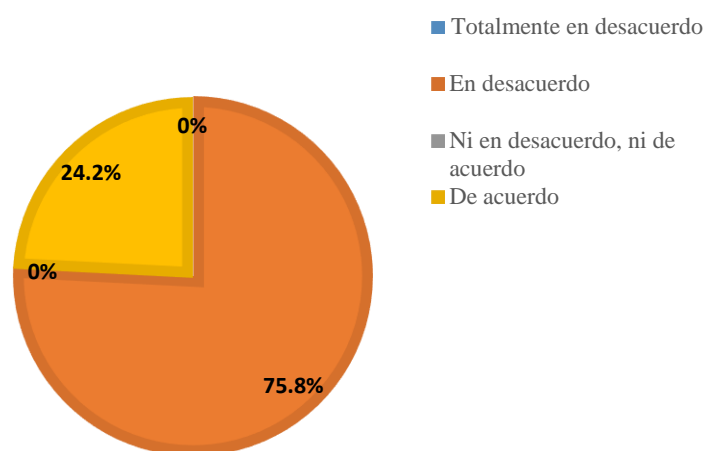
*Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	47	75.8	75.8
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	75.8
De acuerdo	15	24.2	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 17

*Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 75.8% manifiesta estar en desacuerdo respecto a se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo seguido por un 24.2% que manifiesta estar de acuerdo.

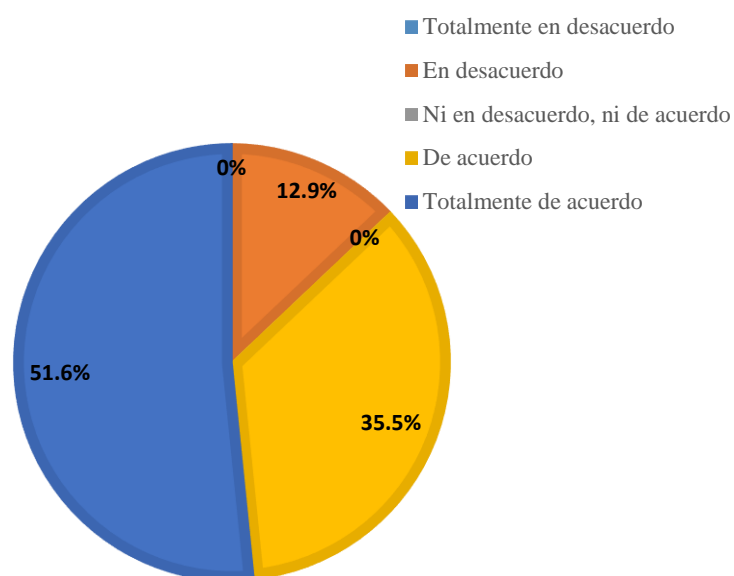
Tabla 17

*Las responsabilidades del puesto están claramente definidas*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	8	12.9	12.9
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	12.9
De acuerdo	22	35.5	48.4
Totalmente de acuerdo	32	51.6	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 18



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 51.6% manifiesta estar totalmente de acuerdo respecto a Las responsabilidades del puesto están claramente definidas seguido por un 35.5% que manifiesta estar de acuerdo y un 12.9% en desacuerdo.

**Resultados obtenidos para conocer la Comunicación en la Red de Salud  
Huaylas Norte.**

Tabla 18

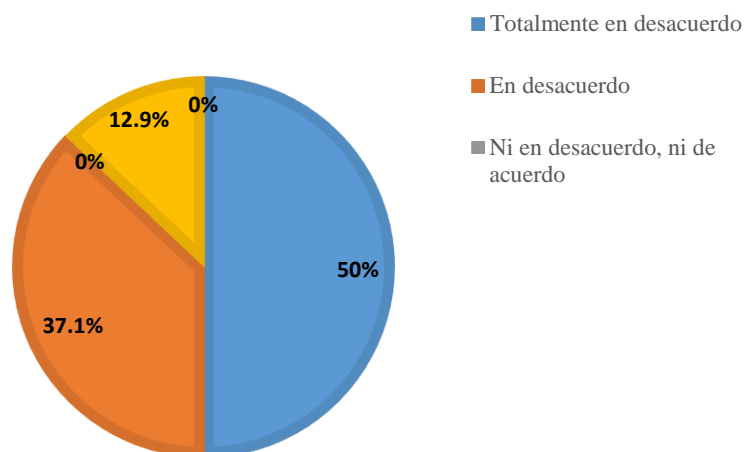
*En mi oficina, la información fluye adecuadamente*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	31	50.0	50.0
En desacuerdo	23	37.1	87.1
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	87.1
De acuerdo	8	12.9	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 19

*En mi oficina, la información fluye adecuadamente*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 50% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a en la oficina, la información fluye adecuadamente seguido por un 37.1% que manifiesta estar en desacuerdo y un 12.9% de acuerdo.

Tabla 19

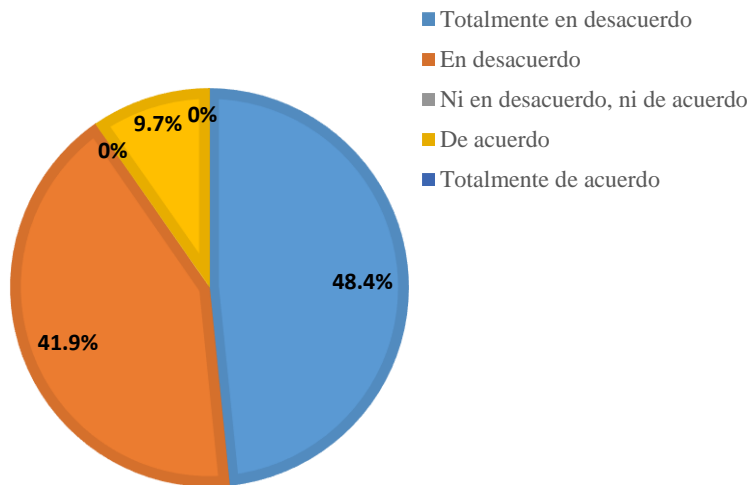
*Existen suficientes canales de comunicación*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	30	48.4	48.4
En desacuerdo	26	41.9	90.3
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	90.3
De acuerdo	6	9.7	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 20

*Existen suficientes canales de comunicación*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 48.4% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a Existen suficientes canales de comunicación seguido por un 41.9% que manifiesta estar en desacuerdo y un 9.7% de acuerdo.

Tabla 20

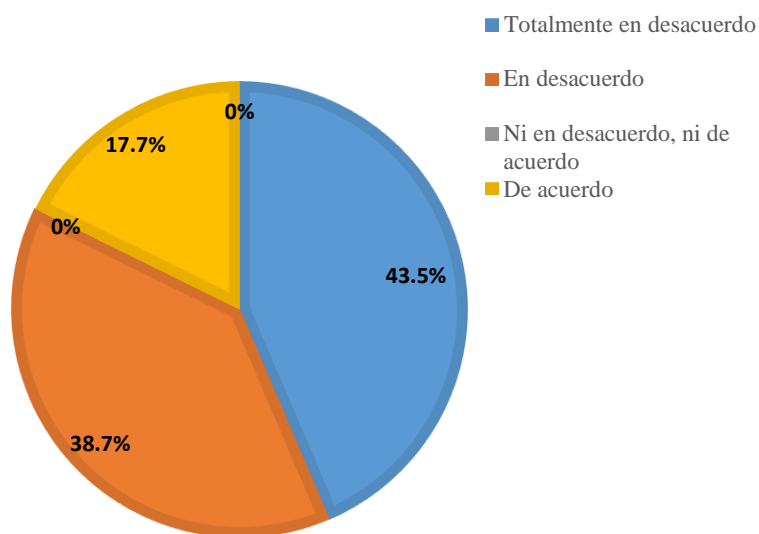
*Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Totalmente en desacuerdo	27	43.5	43.5
En desacuerdo	24	38.7	82.3
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	82.3
De acuerdo	11	17.7	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 21

*Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 43.5% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a es posible la interacción con personas de mayor jerarquía seguido por un 38.7% que manifiesta estar en desacuerdo y un 17.7% de acuerdo.

Tabla 21

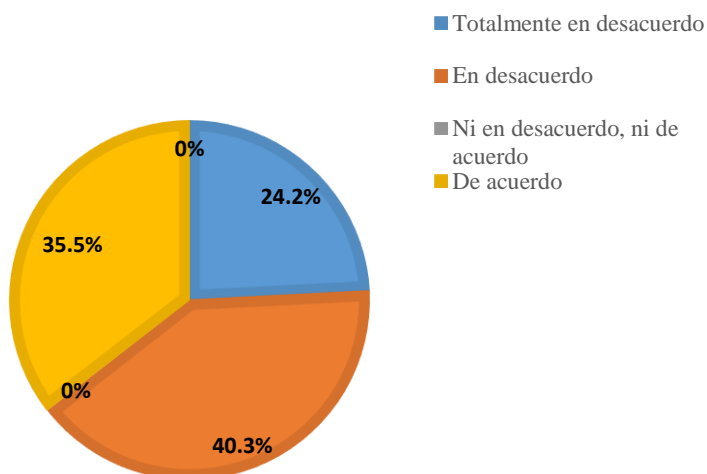
*La institución fomenta y promueve la comunicación interna*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	15	24.2	24.2
En desacuerdo	25	40.3	64.5
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	64.5
De acuerdo	22	35.5	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 22

*La institución fomenta y promueve la comunicación interna*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 40.3% manifiesta estar en desacuerdo respecto a La institución fomenta y promueve la comunicación interna seguido por un 35.5% que manifiesta estar de acuerdo y un 24.2% totalmente en desacuerdo.



**Resultados obtenidos para determinar las Condiciones laborales en la Red de Salud Huaylas Norte.**

Tabla 22

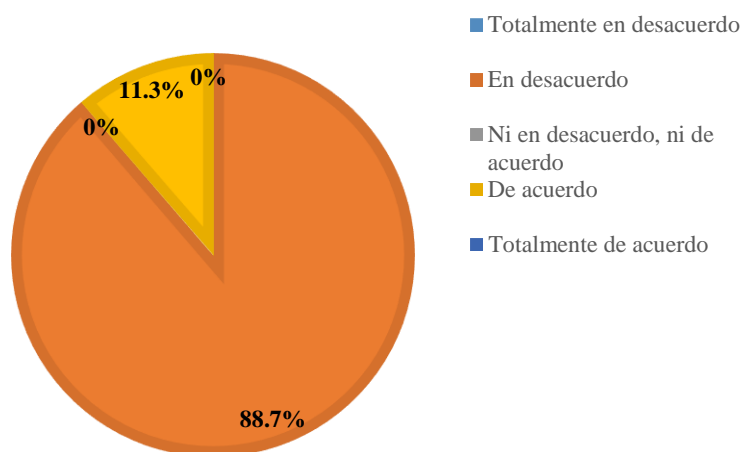
*Se dispone de tecnología que facilita el trabajo*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo		0.0	0.0
En desacuerdo	55	88.7	88.7
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	88.7
De acuerdo	7	11.3	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 23

*Se dispone de tecnología que facilita el trabajo*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 88.7% manifiesta estar en desacuerdo respecto a se dispone de tecnología que facilita el trabajo seguido por un 11.3% que manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 23

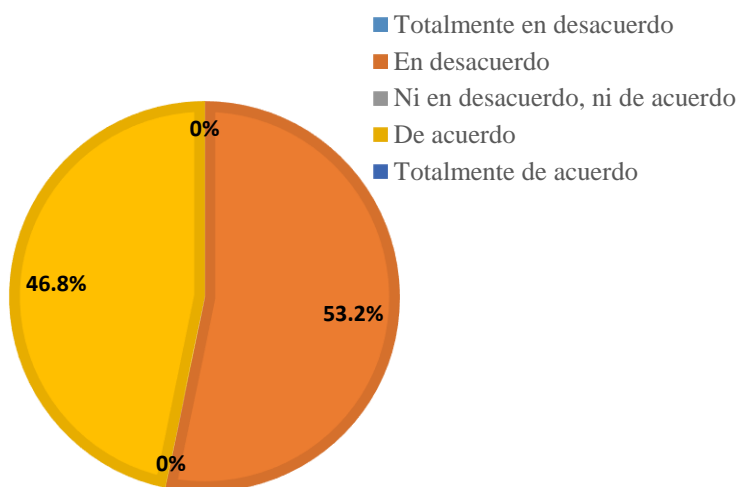
*Los compañeros de trabajo cooperan entre sí*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	33	53.2	53.2
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	53.2
De acuerdo	29	46.8	100.0
Totalmente de acuerdo		0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 24

*Los compañeros de trabajo cooperan entre sí*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 53.2% manifiesta estar en desacuerdo respecto a los compañeros de trabajo cooperan entre sí, seguido por un 46.8% que manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 24

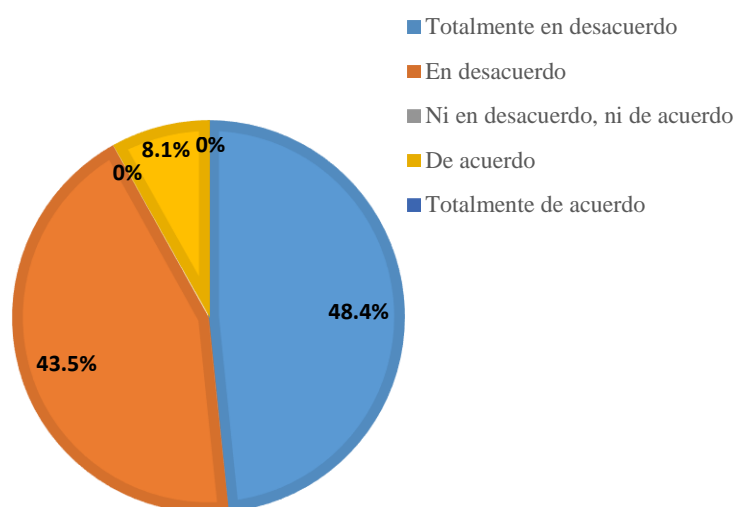
*Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	30	48.4	48.4
En desacuerdo	27	43.5	91.9
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	91.9
De acuerdo	5	8.1	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 25

*Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 48.4% manifiesta estar totalmente en desacuerdo respecto a si cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede, seguido por un 43.5% que manifiesta estar en desacuerdo y un 8.1% de acuerdo.

Tabla 24

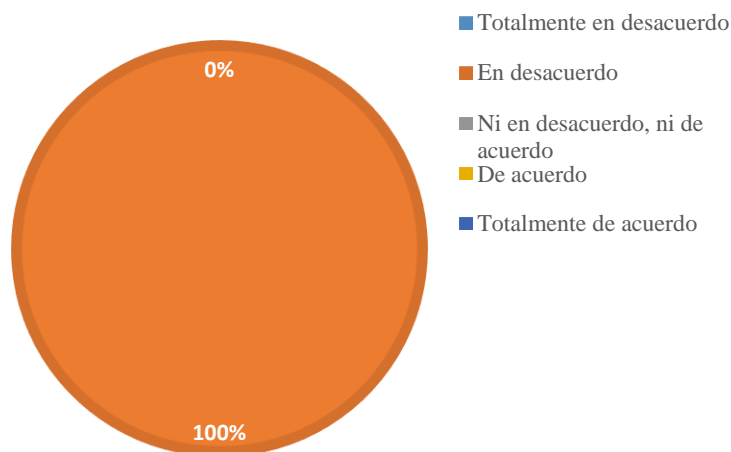
*La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	62	100.0	100.0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	100.0
De acuerdo	0	0.0	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 26

*La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 100% manifiesta estar en desacuerdo respecto a La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros

Tabla 25

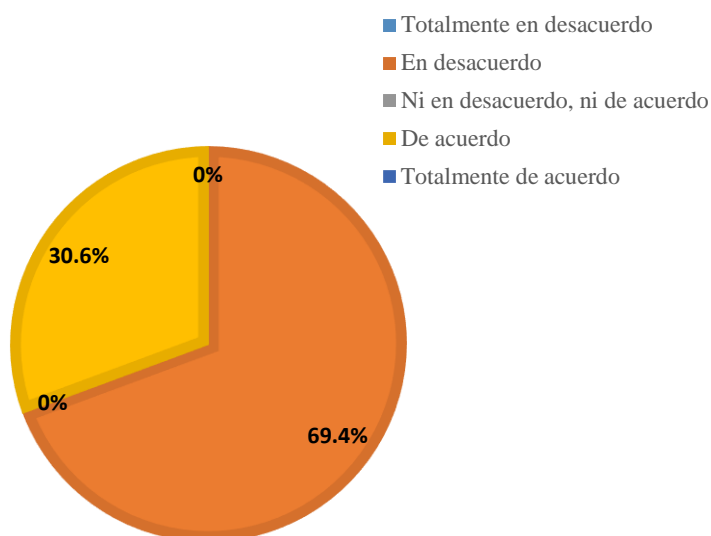
*Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	43	69.4	69.4
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	0.0	69.4
De acuerdo	19	30.6	100.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0	100.0
Total	62	100.0	

*Fuente: Encuesta*

Figura 27

*Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad*



*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 69.4% manifiesta estar en desacuerdo respecto a Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, seguido por un 30.6% que manifiesta estar de acuerdo.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### **Análisis y discusión de los resultados para determinar las características de la Autorrealización en la Red de Salud Huaylas Norte.**

En lo que respecta al desarrollo profesional se observa que el 90.3% señalan la inexistencia de oportunidades de progresar en la institución (tabla N° 03), el 61.3% manifiesta que el jefe no se interesa por el éxito de sus empleados. (tabla N° 04), demostrando la dificultad de la dirección para apostar en los trabajadores de la institución y obtener así mejores de resultados. Fernández (2002) señala que El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.

En lo que respecta a programas de capacitación el 100% no participan en la definición de los objetivos de la institución (tabla N° 05), No obstante, es uno de los principales obstáculos precisamente para lograr la participación y compromiso de todos los trabajadores de manera sostenida en los intereses organizacionales. Chiavenato (2007) Se refiere que los Programas de capacitación Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

En Técnicas de Motivación el 80.7 % indica que no se valora los altos niveles de desempeño (tabla N° 06), el 71.5% que los supervisores no expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse (tabla N° 07). La Institución no detecta las necesidades e intereses de sus trabajadores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio para los trabajadores. Stephens y Heil (2005) con su teoría El Management según Maslow una visión humanista para la empresa de hoy. Indica: Podemos aprender de las personas autorrealizadas, cual puede ser la actitud ideal hacia el trabajo en las circunstancias más favorables. Estas personas

tan desarrolladas asimilan su trabajo a su propia identidad, es decir el trabajo pasa a formar parte del aspecto más íntimo de la definición que se hacen de la misma. (p 29). la organización será más efectiva en la medida que sus trabajadores se desempeñen mejor.

La apreciación de los trabajadores con respecto a la de autorrealización, es que el medio laboral desfavorece el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea. Resultado diferente con lo obtenido por Pérez y Rivera (2015) en su trabajo de investigación titulada, el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, con su conclusión: En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

### **Análisis y discusión de los resultados obtenidos para determinar las características del Involucramiento laboral en la Red de Salud Huaylas Norte.**

En lo que respecta a los Valores organizacionales se observa que el 69.3% señalan la inexistencia de sentir compromiso con el éxito en la organización (tabla N° 08), considerando la falta la voluntad del trabajador de pertenencia en la institución. Whetten, (2005) Señala que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas.

En el Nivel de logro del personal el 80.6% indica que cada trabajador percibe que no asegura sus niveles de logro en el trabajo (tabla N° 09), Los trabajadores no alcanzan resultados concretos, puntuales, positivos y que significancia con el desempeño en su puesto de trabajo. Dungan (1991) afirma: Las personas con

motivación de logro más altas creen que tienen una mayor probabilidad de éxito que las que creen en una baja, las personas con motivación de logro más altas son generalmente más enérgica, más creativas y más trabajadoras. Finalmente, estas personas reciben una satisfacción mayor de su propio conocimiento de que tienen éxito que del reconocimiento público y de la alabanza. (p,166)

En el Compromiso con la organización, el 100% de empleados se considera factor clave para el éxito de la organización (tabla N° 10), el 79 % Los trabajadores están comprometidos con la organización (tabla N° 11), Para la institución es importante conocer cual el tipo de compromiso de sus trabajadores y su intensidad. Ya que sus consecuencias son muy distintas. Así, el compromiso es un indicador de los comportamientos de los trabajadores de permanecer en la institución. Mowday et al. (1979) Citado por Ray (2012). La fortaleza relativa de la identificación de un individuo con una organización y la participación en ella. (p, 220)

En las políticas de incentivo, el 69.4% percibe que, en la oficina, no se hacen mejor las cosas cada día (tabla N° 12). Por la falta de Incentivos en el trabajo. Es necesario para conseguir objetivos ambiciosos por parte de la institución de salud. Si los trabajadores no tienen objetivos y recompensas por las que luchar puede que caiga su implicación en la institución y, por consiguiente, se reduzca el rendimiento laboral. Velas (1996) La motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo. El estado interno e impulso son realidades diferentes; el incentivo, estando presente (aunque resulta imprescindible), pueda contribuir a la motivación. (p,24)

En referencia a los resultados obtenidos podemos decir, el nivel de involucramiento laboral se encuentra en una percepción promedio. Los trabajadores están comprometidos con la institución en función de la persona (personalidad) en vez de ser lo que le sucede en el trabajo, disposición más proclive a sentirse comprometidos que otros, considerándose factor clave para el



éxito de la organización. Resultado diferente con lo obtenido por Mancisidor (2016) en su trabajo de investigación titulada, Percepción del clima organizacional y rasgos de personalidad mediante el bigfive en trabajadores de una empresa privada, en la universidad Inca Garcilazo de la Vega referente con su conclusión El 67,50% refieren que el involucramiento laboral es favorable, en tanto, el 17.50% trabajadores opinan que medianamente favorece el involucramiento laboral, el 15% de trabajadores refieren que es desfavorable y muy desfavorable. Es decir, más del 85% de los encuestados refieren que existe un involucramiento laboral. identificación con los valores organizacionales y compromiso y desarrollo de la organización. el objeto del Involucramiento laboral suele ser importante para determinar cómo influye el compromiso sobre el comportamiento

### **Análisis y discusión de los resultados obtenidos para conocer las características de la supervisión en la Red de Salud Huaylas Norte**

En lo que respecta a la orientación en el desempeño laboral se observa que el 88.7% señala la falta de apoyo por parte del supervisor para superar los obstáculos que se presentan (tabla N° 13), el 82.3% en la organización, no se mejoran continuamente los métodos de trabajo (tabla N° 14). El supervisor no orienta la labor de los empleados, por ello no se logra un trabajo colectivo con responsabilidad y compromiso la falta de apoyo a sus trabajadores y métodos de trabajos lentos continuamente a la falta de preparación para eliminar tareas innecesarias y mantener en toda la institución un clima de permanente interés por mejorar los resultados. Isea, (2013) infiere que el rendimiento laboral que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones las cuales permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública. (p,35)

En la evaluación del desempeño, el 100% percibe que la evaluación que se hace del trabajo, no ayuda a mejorar la tarea (tabla N° 15), La mayor parte de los empleados perciben inadecuada retroalimentación sobre la manera en que se

cumplan sus actividades, esto no le permite disminuir las situaciones erróneas que puedan surgir. descuidando así la atención que a este hay que brindarle. Capuano (2004) señala que: “la evaluación de desempeño posibilita teóricamente la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave, el descubrimiento de competencias del evaluado, la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento y la toma de decisiones sobre salarios” (p. 141).

En la capacitación del desempeño el 75.8% señala la falta de preparación necesaria para realizar el trabajo (tabla N° 16) el 87.1% percibe que las responsabilidades del puesto están claramente definidas (tabla N° 17). Los directivos deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño. Según, Werther y Davis. (2007). expone: “La capacitación se basa en el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas, que ayuda a mejorar a los trabajadores de la empresa en el desempeño de sus funciones y también a su desarrollo para futuras responsabilidades.” (288)

En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Norte, perciben que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel inadecuado, Reafirmando lo obtenido por Calderón (2017) en su trabajo de investigación titulada, Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, en la universidad Cesar Vallejo con su conclusión: El 54.2% considera “Malo” el apoyo en las tareas y el funcionamiento entre los colaboradores y la Institución, dadas las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Como contraparte, el 45.8% lo considera “Regular” por lo que se deduce una mala percepción de este mecanismo de apoyo a las actividades cotidianas en la Organización. El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir

responsabilidades más complejas. Simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del siglo XXI.

### **Análisis y discusión de los resultados obtenidos para conocer las características de la comunicación en la Red de Salud Huaylas Norte**

En lo que respecta a la información se observa que el 87.1% señala que, en la oficina la información fluye inadecuadamente (tabla N° 18), el 90.3% percibe la inexistencia de suficientes canales de comunicación (tabla N° 19) La comunicación interna en la institución debe servir para reforzar la involucración de los trabajadores mediante la constante información de los procesos que vive la organización. Los miembros de la institución deben conocer y compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados en la institución. Paoli (1989) La información es un conjunto de mecanismos que permite al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción. (p,15)

En el trabajo en equipo, el 82.3% indica que es imposible la interacción con personas de mayor jerarquía (tabla N° 20), el ambiente laboral está supeditado, principalmente, a los tipos de relación que hayan creado los jefes con los empleados o colaboradores, y a menudo este modo de relación puede convertirse en la verdadera clave del éxito o del fracaso de la institución. Portal (2009) manifiesta que el trabajo en equipo es el resultado de cada uno de los integrantes que en conjunto hacen que ésta funcione adecuada y eficazmente, es decir, que en toda organización el resultado de equipo es transcendental, las organizaciones que promueven este tipo de actividades saben que los resultados serán beneficiosos para ambas partes.

En la capacidad escucha el 64.5% señala la falta de fomento y promoción con la comunicación interna (tabla N° 21). Es importante tener claro que toda organización siempre va a estar acompañada de un factor humano, por eso se hace necesario generar espacios de diálogo y mensajes que, indiscutiblemente, serán fundamentales para el bienestar y la estabilidad de la empresa. Dugger (2006) señala la capacidad escucha es la habilidad de obtener y analizar la información, que oímos del mismo modo que la que vemos. Las relaciones diarias en el trabajo con nuestro jefe, compañeros y restos del personal dependen de la habilidad de escuchar eficazmente. ( p, 18)

Para comenzar podemos afirmar que todos los indicadores que nos sirven para medir esta dimensión son desfavorables, lo que nos indica que la supervisión, los trabajadores perciben que la institución no le está poniendo énfasis en el mejoramiento de los estilos de dirección, lo cual estos resultados pueden repercutir en los trabajadores, en poder lograr una comunicación fluida para transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente. Reafirmando el estudio de Albañil (2015) en Piura demostró que el clima laboral es desfavorable porque no hay una buena fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno, esto se manifiesta, que en un clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar de miedo por los castigos o por las amenazas, ocasionalmente por recompensas; y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza (Likert 1969, citado en Brunert 1987)

**Análisis y discusión de los resultados obtenidos para determinar las características de las condiciones laborales en la Red de Salud Huaylas Norte.**

En lo que respecta a los recursos tecnológicos se observa que el 87.7% señala la falta de tecnología en el trabajo (tabla N° 22), Los escasos de esta herramienta importantísima para poder redefinir totalmente los procedimientos ya que las tecnologías ayudan claramente a flexibilizar cualquier proceso que esté sustentado en la institución y facilite el trabajo del colaborador, Luna (2014) afirma: los recursos tecnológicos son aquellas herramientas en las coordinaciones de los otros recursos (métodos, modelos y técnicas etc.) todos los recursos son importantes para el logro de los objetivos, de acuerdo con la administración de los mismos, y de sus resultados productivos dependerá el éxito de toda la empresa. (p, 103)

En la cooperación el 53.2% percibe que los compañeros de trabajo no cooperan entre sí (tabla N° 23) sucede por la falta de un liderazgo en su deseo de invertir tiempo y energía en el desarrollo del equipo, los jefes solo aparentan estar comprometido con los principios de desarrollo de equipos. Reyes (2015) afirma que la cooperación implica la orientación para trabajar con otros de forma interdependiente, no de forma separada o compitiendo. Es trabajar compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros conseguidos. Significa saber trabajar en equipo colaborando activamente con otras personas y grupos.

En la Motivación por el trabajo el 91.9% indica que no existe oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede (tabla N° 24), se sienten menos implicados y conectados con sus trabajos. La institución tendrá que facilitar las herramientas para mantener e impulsar la motivación laboral de sus colaboradores. Ray (2012) afirma: La motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan a la acción, así como. con los factores externos que actúan como incentivos para la acción. la motivación se refiere a los factores que nos empujan o nos jalan para comportarnos de cierta manera.

Las políticas de remuneración, el 100 % señala la disconformidad de la remuneración de acuerdo al desempeño y los logros (tabla N° 25). La

remuneración debe ser adecuada al esfuerzo que implica la tarea cumplida por el trabajador, a su preparación, experiencia y conocimientos y logros de metas. Chiavenato (2007) señala que las políticas de remuneración es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a remuneración de sus empleados. La manera en la que se compense a los empleados debe estar basada en estas directrices y principios. Asimismo, la política no es estática, es dinámica, por lo que debe ajustarse periódicamente cuando sea necesario.

La participación en la toma de decisiones, el 69.4% percibe falta de oportunidades para tomar decisiones en tareas de su responsabilidad (tabla N° 26). Les preocupa a los trabajadores la falta de oportunidades presentes, varios factores pueden ser las causas como trabajadores con niveles profesionales superiores a los cargos que están ejerciendo, y que están en búsqueda de un crecimiento, que las instituciones no están preparadas para realizar, en un corto período de tiempo. Además, nos encontramos frente a una generación más joven acostumbrada a la inmediatez, que está en búsqueda de desafíos y que no está dispuesta a esperar por resultados a largo plazo, por lo cual es fácil desmotivarse. Billikopf (2006) afirma: La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa. En la mayoría de las organizaciones empresariales, las responsabilidades suelen estar divididas entre "aquellos que se encargan de pensar" y aquellos que "ejecutan las decisiones". Aunque normalmente los agricultores desempeñan más tareas manuales y operativas que el típico ejecutivo, con frecuencia también suelen asumir completamente la responsabilidad de tomar las decisiones.

La dimensión de condiciones laborales, en la población estudiada fue percibida por los trabajadores como desfavorable, lo que indica que el personal

administrativo estudiado, no está de acuerdo con los recursos tecnológicos que sirven de apoyo a la tarea que realiza dentro de la empresa, el trabajo en equipo, y una política de remuneración justa acorde a su desempeño, Resultado diferente a lo que sostiene: Castillo (2006) cuando afirma todo sistema de administración de personal se orienta a la creación de condiciones laborales que permita la obtención del máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores. la autora Palma (2004), define a las condiciones laborales, como el reconocimiento que la institución provee de los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas; y para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera Por consiguiente, las condiciones laborales deben estar enfocadas en la confianza hacia el trabajador en cuanto a la función o tarea que desempeña, interviniendo factores como: el compromiso, la competencia, la comunicación, la colaboración.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

1. En cuanto a la autorrealización se observa que el 90.3% señalan la inexistencia de oportunidades de progresar en la institución.  
El 61.3% el jefe no se interesa en el éxito de los empleados el 100% no participan en definir los objetivos de la institución. (Tablas 03 y 05)  
Determinando así que la apreciación del trabajador con respecto al nivel de autorrealización, es que el medio laboral desfavorece el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea.
2. En cuanto al involucramiento laboral el 80.6% percibe que no asegura sus niveles de logro en el trabajo, el 100% de empleados se considera factor clave para el éxito de la organización. (Tablas 09 y 10).  
Determinando así que están comprometidos con la institución en función de la persona (personalidad) en vez de ser lo que le sucede en el trabajo, disposición más proclive a sentirse comprometidos que otros, considerándose factor clave para el éxito de la organización.
3. En lo que respecta a la supervisión el 88.7% señala la falta de apoyo por parte del supervisor para superar los obstáculos que se presentan, el 100% percibe que la evaluación que se hace del trabajo, no ayuda a mejorar la tarea (Tablas 13 y 15) existiendo que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel inadecuado; el cual no favorece los resultados esperados conforme a los objetivos de la institución. La falta de apoyo a sus trabajadores y métodos de trabajos lentos continuamente a la falta de preparación acorde a las necesidades institucionales



4. En lo que respecta a la comunicación el 87.1% señala que, en la oficina la información fluye inadecuadamente, el 90.3% percibe la inexistencia de suficientes canales de comunicación (Tablas 18 y 19) Lo que por consecuencia significa que los trabajadores perciben que la institución no le está poniendo énfasis en el mejoramiento de los estilos de dirección, lo cual estos resultados pueden repercutir en los trabajadores, en poder lograr una comunicación fluida para transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente.
5. En cuanto a las condiciones laborales el 91.9% indica que no existe oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede, el 100 % señala la disconformidad de la remuneración de acuerdo al desempeño y los logros (Tablas 24 y 25) Lo que podemos decir que el personal administrativo estudiado, no está de acuerdo con los recursos tecnológicos que sirven de apoyo a la tarea que realiza dentro de la empresa, y una política de remuneración justa acorde a su desempeño

## **92. Recomendaciones**

1. Se recomienda brindar reconocimiento al personal con diferentes acciones, por ejemplo: en público, cartas de felicitaciones, bonificaciones, premiar al empleado del mes, etc.; lo cual conllevará al alcance de sus necesidades fisiológicas, sociales, estima y de autorrealización. Además, hacer que los empleados formen parte del desarrollo de las propuestas en el Plan institucional. Al hacerlo, se logrará que entiendan cuáles son las metas y estrategias de la institución. También se conseguirá que sean más productivos y estén más motivados.

En cuanto a la autorrealización se observa que el 90.3% señalan la inexistencia de oportunidades de progresar en la institución.

El 61.3% el jefe no se interesa en el éxito de los empleados Sensibilizar a la alta gerencias respecto a la importancia de mejorar la autorrealización de los colaboradores por cuanto contribuirá a mejorar el clima laboral, y por ende la calidad de atención a los usuarios

2. Implementar programas y estrategias de crecimiento laboral que permita crear un lugar de trabajo óptimo, proporcionando autonomía a los trabajadores. Además de realizar actividades de confraternidad del colaborador con su familia.
3. Aplicar técnicas de supervisión que permitan una comunicación abierta con los trabajadores, con el objetivo de mejorar productividad y rentabilidad
4. Implementar talleres de comunicación asertiva y trabajo en equipo, para reforzar vínculos positivos laborales, aumentar su confianza y mejorar su actividad laboral
5. Generar confianza hacia el trabajador en cuanto a la tarea que desempeña y proteger su integridad física y mental dentro de su área de trabajo, Evaluar la posibilidad de un aumento en las remuneraciones del trabajo con el propósito de un aumento en la productividad de los trabajadores.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), pp. 163 – 172. Recuperado el 21 de mayo del 2016, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Albañil A. (2015). El clima laboral y la participación en la institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. (Tesis de Maestría, universidad de Piura). Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_13.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_13.pdf?sequence=1)

Alcalá, E. (2011). El clima organizacional en una institución pública de Educación Superior. Recuperado de Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec México. [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)

Billikopf, G (2006) La Participación y Delegación. <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm>

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas

Calderón, G (2016) Clima Organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología Lima – Perú: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2574/1/2016\\_Calderon\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_una\\_empresa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2574/1/2016_Calderon_Clima_organizacional_en_una_empresa.pdf)

Calderón, N (2017) Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017 TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: Maestra en Gestión Pública

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8816/Calder%C3%B3n\\_GNG.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8816/Calder%C3%B3n_GNG.pdf?sequence=1)

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio, vol. 7, núm. 13, noviembre, 2004, pp. 139- 150. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>

Castillo, A (2006) Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Ecoe. Ediciones Ltda Bogota, Colombia.

Cortés, N., (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa.(Tesis para obtener el grado de Maestra en Salud Pública), de la Universidad Veracruzana - México. Recuperado de: <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>

Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. The Phi Delta Kappan, 36(6),219-223.Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/20341621.pdf?refreqid=excelsior:108d7f44d4ff8257facc8973dd1f2c06>

Crespo, A. (2014). Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013. (Tesis presentada para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 10 de septiembre del 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2007) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.

- Dessler, G. (1999). *Organización y Administración*. (5ta ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Dungan, J (1991) *Grandes ideas en la dirección de empresas, lecciones de los fundadores de la practica directiva*, Madrid, España. ediciones Diaz de Santos. (p,166)
- Dugger J (2006) *Escucha eficaz la clave de la comunicación: Fundación confemetal*. Madrid- España.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.Pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.Pdf).
- García A, Ortega, P. y Reyes, I. (2014). *Adaptación y validación psicométrica de la escala de clima social organizacional (WES) de Moos (Vol. 4)*. Mexico: Acta de investigación psicológica
- Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. . México D.F.: Nueva Editoarial Interamericana
- Hellriegel, D. & J. W. Slocum Jr. (1974). *Clima organizacional: medidas, investigación y contingencias*. *Academy of Management Journal* 17(2), pp. 255-280
- Hernández, V. y Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración con Énfasis en

gestión Estratégica). Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Icesi, Santiago de Cali. Colombia. Recuperado el 21 de septiembre del 2015, de [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66959/1/pro\\_puesta\\_creacion\\_instrumento.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/pro_puesta_creacion_instrumento.pdf)

Hernández R. (2006). Metodología de la investigación. México.: McGraw-Hill. .

Hernandez R. (2008). Fundamentos de metodología de la Investigación. Mexico D.F.: McGraw - Hill Interamericana.

Ibáñez, M. (2002). Comportamiento Organizacional de las Empresas. Lima: Universidad Ricardo Palma

Isea, J. (2013). Programa de Capacitación para optimizar el Desempeño Laboral: Propuesta formativa para el desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones. (1ªEd). México: Editorial Académica Española

Jaime y Araujo (2007). Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Lara, T. (2013). Percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, Ibagué Tolima. (Tesis para obtener el Título Profesional de Psicólogo. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Ibagué, Colombia. Recuperado el 15 de enero del 2016, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2126/1/Trabajo.pdf>

Likert, R. (1969). El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Balboa: Editorial Destuo.

López U. (2013) Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.p>

- Louffat, E. (2010). Administración del potencial humano. Buenos Aires: Cengage Learning; Lima: Universidad ESAN, 2010.
- Luna, A (2014) Proceso Administrativo. México, Grupo editorial patria
- Mancisidor E (2016) Percepción del clima organizacional y rasgos de personalidad mediante el big five en trabajadores de una empresa privada. para optar el grado académico de Maestro en administración del trabajo y relaciones industriales
- Marín, M. (2003). Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas, Venezuela. Recuperado el 17 de mayo del 2016, de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF>
- Matute, G., Becerra M. y Muñoz R. (2008). Clima organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa. Lima: Universidad ESAN, 2008.
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill, 1994
- Mazabel, C (2000). Diccionario de recursos humanos. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos, 2000
- Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34.
- Palma, S. (2000) Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana El Cid Editor. Lima. Perú.

- Palma, S (2000) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología. Vol. 3 N<sup>a</sup> 1, Lima: UNMSM
- Palma, S. (2004). Escala de clima laboral (CL-SPC) Manual. Lima: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.
- Pérez y Rivera (2013) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013. Recuperado de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>
- Portal, I (2009) La importancia del trabajo en equipo. Recuperado de: <http://blog.isead.es/2012/04/30/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-laorganizacion/>.
- Pulido, C. (2003). Clima Organizacional: Una medida del éxito. Lima: Facultad de Psicología – UNMSM
- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma y a Distancia, Cundinamarca, Colombia). Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional y mejora de la efectividad. En cuadernos del management para una dirección eficaz N. 120. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
- Reyes (2015): La cooperación como competencia profesional. <https://www.ingenia.es/es/blog/la-cooperacion-como-competencia-profesional>



- Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional. Alfa Omega: Grupo Editor.  
México
- Stephens, D. Heil, G (2005) El Management según Maslow una visión humanista para la empresa de hoy. Barcelona. España , Editorial: Editorial Paidós
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del Clima Organizacional. Revista de psicología general y aplicada, 45 (4), 443-451. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=76fced02-4d24-4ffd-ac17-62344fba0061%40sessionmgr4006>
- Werther, W. Davis, K. (2007). Administración de recursos humanos (6 ta ed.). México McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V
- Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. (Tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en Psicología con orientación Organizacional y Laboral). División de Estudios de Posgrado. Universidad de Nuevo León. Nuevo León, México. Recuperado el 02 de octubre del 2015, de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Vidaurre, R. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. (Tesis para optar por el Grado Académico de Magíster en Psicología Organizacional). Facultad de Cultura General y Bellas Artes. Escuela de Psicología. Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado el 10 de mayo del

2016,

<http://>

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESES/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Velas J, I (1996) Motivos y motivación en la empresa. Madrid, España. Díaz de Santos

Vía Definición ABC <https://www.definicionabc.com/general/materiales.php>

## 11. APÉNDICES Y ANEXOS

### 11.1. Anexos

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**  
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA RED SALUD**  
**HUAYLAS NORTE- 2017**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de la RED SALUD HUAYLAS NORTE. Indicando anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado CLIMA LABORAL EN LA RED SALUD HUAYLAS NORTE, 2017

Totalmente en desacuerdo 1 (TD); En desacuerdo 2 (ED); Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 (NA-ND); De acuerdo 4 (DA); Totalmente de acuerdo 5 (TA).

Nº	CLIMA LABORAL CL- SPC	TD	ED	NA-ND	DA	TA
	<b>Autorrealización.</b>					
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
3	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
4	Se valora los altos niveles de desempeño					
5	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
	<b>Involucramiento Laboral</b>					
6	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
9	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
10	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					

	<b>Supervisión</b>					
11	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
12	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
15	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
	<b>Comunicación</b>					
16	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
17	Existen suficientes canales de comunicación					
18	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
19	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
	<b>Condiciones Laborales</b>					
20	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
21	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
22	Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
23	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					
24	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

<b>PROGRAMA</b>	<b>LINEA DE INVESTIGACION</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>AREA</b>	<b>SUB AREA</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>SUB- LINEAS O CAMPOS DE INVESTIGACION</b>
ADMINISTRACION	GERENCIA ESTRATEGICA	INVESTIGAR LOS PROCESOS DE GESTION ESTRATEGICA QUE SIRVA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y APORTE AL DESARROLLO DEL ENTORNO. VINCULAR Y PROMOVER LA DISCIPLIN, EL CONOCIMIENTO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTION ESTRATEGICA.	5. CIENCIAS SOCIALES	5.2 ECONOMIA Y NEGOCIOS	NEGOCIOS Y MANAGEMENT	. GESTION Y SISTEMAS DE CALIDAD



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”**

Chimbote 22 de Abril del 2019.

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que el alumno FLORENTINO MORENO JEAN ANDRE está desarrollando su tesis Titulada “CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017”; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Encuesta para conocer el CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

---

Florentino Moreno, Jean André  
Escuela de Administración - USP

Adjunto.

1. Planilla de juicio de expertos
2. Matriz de consistencia
3. Matriz de operacionalización de las variables
4. Instrumento de investigación
5. Matriz de validación de experto



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento. "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017"

Que es parte de la investigación Titulada, "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Jorge Daniel Perz  
FORMACIÓN ACADÉMICA: Administración  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión Estratégica  
TIEMPO 15 CARGO ACTUAL Docente  
INSTITUCIÓN: USP

Objetivo de la investigación: "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017" De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4: Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son Adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las Mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está Midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la Dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o Importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El Ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**

**TITULO DE LA TESIS: “CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017.”**


DIMENSION	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Autorrealización	-Existen oportunidades de progresar en la institución.	4	4	3	4	
	-El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	3	4	4	4	
	-Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	4	4	3	4	
	-Se valora los altos niveles de desempeño.	4	4	4	3	
	-Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	4	3	4	4	
Involucramiento laboral	-Se siente compromiso con el éxito en la organización.	4	3	4	4	
	-Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	4	4	4	4	
	-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	4	3	4	3	
	-Los trabajadores están comprometidos con la organización.	4	4	4	3	
	-En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	4	3	4	4	
Supervisión	-El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	4	4	4	4	
	-En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	4	3	4	4	



	-La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	4	4	4	3	
	-Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	4	3	4	4	
	-Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	4	3	4	4	
Comunicación	-En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	4	4	3	4	
	-Existen suficientes canales de comunicación.	4	3	4	4	
	-Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	4	3	4	4	
	-La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	4	3	4	4	
Condiciones laborales	-Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	4	4	4	4	
	-Los compañeros trabajan y cooperan entre si.	3	4	4	3	
	-Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	4	4	4	4	
	-La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros.	3	4	4	4	
	-Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	4	4	4	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>George Daniel Pérez</i>		Fecha: <i>22-04-2019</i>	
Firma: 	Teléfono: <i>323505</i>	Email: <i>george.daniel@usanpedro.edu.pe</i>	



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento. "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017"

Que es parte de la investigación Titulada, "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: MANUEL FERNANDO SALAZOR GONZALES  
FORMACIÓN ACADÉMICA: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: OPERACIONES - ADMINISTRACIÓN  
TIEMPO DOCE AÑOS CARGO ACTUAL DOCENTE UNIVERSITARIO  
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación: "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017" De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4: Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son Adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las Mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está Midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la Dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o Importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**


**TITULO DE LA TESIS: “CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017**

DIMENSION	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen oportunidades de progresar en la institución.</li> <li>-El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.</li> <li>-Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.</li> <li>-Se valora los altos niveles de desempeño.</li> <li>-Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.</li> </ul>	4	4	3	3	
Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se siente compromiso con el éxito en la organización.</li> <li>-Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.</li> <li>-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.</li> <li>-Los trabajadores están comprometidos con la organización.</li> <li>-En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día</li> </ul>	4	4	3	3	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.</li> <li>-En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</li> </ul>	4	4	4	3	

	<p>-La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.</p> <p>-Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo</p> <p>-Las responsabilidades del puesto están claramente definidas</p>	4	4	4	3	
Comunicación	<p>-En mi oficina, la información fluye adecuadamente.</p> <p>-Existen suficientes canales de comunicación.</p> <p>-Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.</p> <p>-La institución fomenta y promueve la comunicación interna.</p>	4	4	4	3	
Condiciones laborales	<p>-Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.</p> <p>-Los compañeros trabajan y cooperan entre sí.</p> <p>-Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</p> <p>-La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros.</p> <p>-Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</p>	4	4	4	3	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	✓		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		✓	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	(SI)	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <b>MANUEL FERNANDO SALAZAR GONZALEZ</b>		Fecha: <b>23 ABRIL 2019</b>	
Firma: 	Teléfono: <b>943954863</b>	Email: <b>fsalazar_usp@hotmail.com</b>	



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento. "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017"

Que es parte de la investigación Titulada, "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: SANTOS Miguel Esquivel JUFARTE  
FORMACIÓN ACADÉMICA: ADMINISTRADOR  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GESTION HUMANA / GESTION ESTRATEGICA  
TIEMPO 12 AÑOS CARGO ACTUAL DOCENTE  
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación: "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017" De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son Adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las Mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está Midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la Dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o Importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**

**TITULO DE LA TESIS: "CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD HUAYLAS NORTE, 2017."**

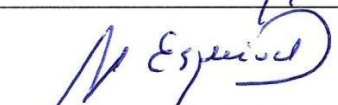
DIMENSION	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Autorrealización	-Existen oportunidades de progresar en la institución.	4	4	4	4	
	-El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	4	4	4	4	
	-Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	4	4	4	3	
	-Se valora los altos niveles de desempeño.	4	4	3	4	
	-Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	4	4	3	4	
Involucramiento laboral	-Se siente compromiso con el éxito en la organización.	4	4	3	4	
	-Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	4	4	3	4	
	-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	3	4	4	4	
	-Los trabajadores están comprometidos con la organización.	3	4	4	4	
	-En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	4	4	4	4	
Supervisión	-El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	4	4	4	4	
	-En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	3	4	4	4	



	<p>-La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.</p> <p>-Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo</p> <p>-Las responsabilidades del puesto están claramente definidas</p>	4 3 4	4 4 4	4 4 3	4 4 4	
Comunicación	<p>-En mi oficina, la información fluye adecuadamente.</p> <p>-Existen suficientes canales de comunicación.</p> <p>-Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.</p> <p>-La institución fomenta y promueve la comunicación interna.</p>	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 3	4 4 3 4	
Condiciones laborales	<p>-Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.</p> <p>-Los compañeros trabajan y cooperan entre sí.</p> <p>-Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</p> <p>-La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros.</p> <p>-Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</p>	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 3 3 4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: Santos Miguel Esquivel		Fecha: 23-04-2014.	
Firma: 	Teléfono: 995606369	Email: santoseyuid@hotmail.com.	