

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS**



**TESIS**

---

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED  
ASISTENCIAL ESSALUD HUANCAMELICA 2019”**

---

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO(A)  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR(A): Churampi Pérez, Roberto Edgardo**

**ASESOR(A): Linares Beraún, William Giovanni**

**HUÁNUCO – PERÚ  
2020**

# U

# D

# H

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:**

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Administrativa**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** (2018-2019)**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:****Área:** Ciencias Sociales**Sub área:** Ciencias políticas**Disciplina:** Administración pública**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título

Profesional de Licenciado(a) en

Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 19800556

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 07750878

Grado/Título: Maestro en gestión pública para el desarrollo social

Código ORCID: 0000-0002-4305-7758

**DATOS DE LOS JURADOS:**

| Nº | APELLIDOS Y NOMBRES      | GRADO                          | DNI      | Código ORCID        |
|----|--------------------------|--------------------------------|----------|---------------------|
| 1  | Jorge Luis Lopez Sanchez | Doctor en gestión empresarial  | 06180806 | 0000-0002-0520-8586 |
| 2  | Keli Agui Esteban        | Maestro en gerencia pública    | 22498331 | 0000-0003-4952-780X |
| 3  | Simeon Soto Espejo       | Magister en gestión y negocios | 41831780 | 0000-0002-3975-8228 |

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las **16.00 horas del día 29 del mes de marzo del año 2021**, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunieron el sustentante y el Jurado Calificador mediante la plataforma virtual Google Meet, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sanchez

**(Presidente)**

Mtra. Keli Agui Esteban

**(Secretaria)**

Mtro. Simeón Soto Espejo

**(Vocal)**

Nombrados mediante la Resolución N° 1551-2019-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED ASISTENCIAL ESSALUD HUANCVELICA 2019”**, presentada por el (la) Bachiller, **CHURAMPI PÉREZ, Roberto Edgardo**; para optar el **título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) **APROBADO** con el calificativo cuantitativo de **14 (catorce)** y cualitativo de **Suficiente** (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las **17:00 horas del día 29 del mes de marzo del año 2021**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Jorge Luis López Sánchez

**PRESIDENTE**

  
\_\_\_\_\_  
Mtra. Keli Agui Esteban

**SECRETARIA**

  
\_\_\_\_\_  
Mtro. Simeón Soto Espejo

**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos, que en todo momento me brindaron sus palabras de motivación y contribución positiva en el proceso de formación académica, y me dan la confianza necesaria para el logro de mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme la felicidad y guiarme en el camino de la luz y esperanza.

A mi familia quienes siempre me dan la confianza para continuar y ser siempre un ejemplo constante de esfuerzo y sacrificio.

A mi asesor y docentes por compartir sus experiencias, exhortándome adecuadamente al desarrollo de la tesis.

Al Mg. Roberto Líder Churampi Cangalaya como co-asesor en el trabajo de investigación desarrollado.

A todos aquellos que brindaron su soporte en el desarrollo de la tesis.

## ÍNDICE

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA .....                                          | II  |
| AGRADECIMIENTOS.....                                       | III |
| ÍNDICE.....                                                | IV  |
| RESUMEN.....                                               | VI  |
| ABSTRACT.....                                              | X   |
| INTRODUCCIÓN .....                                         | XI  |
| CAPÍTULO I.....                                            | 13  |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                         | 13  |
| 1.1 Descripción del problema .....                         | 13  |
| 1.2 Formulación del problema .....                         | 15  |
| 1.3 Objetivo general.....                                  | 16  |
| 1.4 Objetivos específicos .....                            | 16  |
| 1.5 Justificación de la investigación.....                 | 16  |
| 1.6 Limitaciones de la investigación .....                 | 17  |
| 1.7 Viabilidad de la investigación.....                    | 17  |
| CAPÍTULO II.....                                           | 18  |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                                     | 18  |
| 2.1 Antecedentes de la investigación .....                 | 18  |
| 2.2 Bases Teóricas.....                                    | 21  |
| 2.2.1 Clima Organizacional.....                            | 21  |
| 2.2.2 Desempeño laboral .....                              | 29  |
| 2.2.3 Relación de clima y desempeño organizacionales ..... | 36  |
| 2.3 Definiciones conceptuales.....                         | 38  |
| 2.4 Hipótesis .....                                        | 39  |
| 2.4.1. Hipótesis general: .....                            | 39  |
| 2.4.2. Hipótesis específicas:.....                         | 39  |
| 2.5 Variables .....                                        | 39  |
| 2.5.1. Variable Y.....                                     | 39  |
| 2.5.2. Variable X.....                                     | 39  |
| 2.6 Operacionalización de variables.....                   | 39  |
| 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....                   | 41  |
| 3.1 Tipo de investigación .....                            | 41  |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.1 Enfoque .....                                                  | 41 |
| 3.1.2 Alcance o Nivel.....                                           | 41 |
| 3.1.3 Diseño .....                                                   | 41 |
| 3.2 Población y muestra .....                                        | 42 |
| 3.2.1 Población.....                                                 | 42 |
| 3.2.2 Muestra.....                                                   | 44 |
| 3.3 Técnicas e instrumentos recolección de datos.....                | 44 |
| 3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información..... | 45 |
| CAPITULO IV .....                                                    | 46 |
| 4. RESULTADOS .....                                                  | 46 |
| 4.1 Procesamiento de datos .....                                     | 46 |
| 4.1.1 Clima Organizacional.....                                      | 49 |
| 4.1.2 Desempeño Laboral .....                                        | 64 |
| 4.2 Contrastación de Hipótesis .....                                 | 71 |
| 4.2.1 Contrastación de Primera Hipótesis Específica.....             | 71 |
| 4.2.2 Contrastación de Segunda Hipótesis Específica .....            | 72 |
| 4.2.3 Contrastación de Tercera Hipótesis Específica .....            | 73 |
| 4.2.4 Contrastación de Hipótesis General .....                       | 73 |
| CAPITULO V .....                                                     | 75 |
| 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                                      | 75 |
| CONCLUSIONES .....                                                   | 78 |
| RECOMENDACIONES.....                                                 | 80 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                     | 82 |
| ANEXOS.....                                                          | 85 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Tipos de clima Organizacional según Likert .....                                 | 27 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables .....                                            | 39 |
| Tabla 3. Operacionalización de las variables .....                                        | 40 |
| Tabla 4. Personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud<br>Huancavelica 2019 ..... | 42 |
| Tabla 5: Distribución de la población .....                                               | 44 |
| Tabla 6. Trabajadores según Género .....                                                  | 46 |
| Tabla 7. Grupo Ocupacional .....                                                          | 46 |
| Tabla 8. Régimen Laboral .....                                                            | 47 |
| Tabla 9. Dimensiones de la Variable Clima Organizacional .....                            | 49 |
| Tabla 10. Comunicación .....                                                              | 51 |
| Tabla 11. Estructura .....                                                                | 52 |
| Tabla 12. Remuneración .....                                                              | 53 |
| Tabla 13. Toma de Decisiones .....                                                        | 54 |
| Tabla 14. Conflicto y Cooperación .....                                                   | 56 |
| Tabla 15. Motivación .....                                                                | 57 |
| Tabla 16. Identidad .....                                                                 | 58 |
| Tabla 17. Innovación .....                                                                | 59 |
| Tabla 18. Liderazgo .....                                                                 | 60 |
| Tabla 19. Recompensa .....                                                                | 62 |
| Tabla 20. Confort .....                                                                   | 63 |
| Tabla 21. Dimensiones de Desempeño Laboral .....                                          | 64 |
| Tabla 22. Trabajo en Equipo .....                                                         | 65 |
| Tabla 23 Relaciones Interpersonales .....                                                 | 66 |
| Tabla 24. Organización .....                                                              | 67 |
| Tabla 25. Iniciativa .....                                                                | 68 |
| Tabla 26. Orientación de Resultados .....                                                 | 69 |
| Tabla 27. Calidad .....                                                                   | 70 |
| Tabla 28. Coeficiente de correlación entre variables .....                                | 71 |
| Tabla 29. Coeficiente de correlación entre variables .....                                | 72 |
| Tabla 30. Coeficiente de correlación entre variables .....                                | 73 |
| Tabla 31. Coeficiente de correlación entre variables .....                                | 74 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Quejas registradas en el libro de reclamaciones ESSALUD .....                                                                                                 | 15 |
| Figura 2. Incidencia de elementos del sistema organizacional en el<br>comportamiento laboral. ....                                                                      | 22 |
| Figura 3. Relación de las variables sobre el clima organizacional .....                                                                                                 | 27 |
| Figura 4. Relación del clima organizacional y desempeño laboral .....                                                                                                   | 37 |
| Figura 5. Genero de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial<br>ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                                           | 46 |
| Figura 6 Grupo Ocupacional de los trabajadores administrativos de la Red<br>Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                                 | 47 |
| Figura 7. Régimen Laboral de los trabajadores administrativos de la Red<br>Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                                  | 48 |
| Figura 8. Indicador Comunicación en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....             | 51 |
| Figura 9. Indicador Estructura en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....               | 52 |
| Figura 10. Indicador Remuneración en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....            | 53 |
| Figura 11. Indicador Toma de Decisión en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....        | 55 |
| Figura 12. Indicador Conflicto y Cooperación en el Clima Organizacional<br>de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 ..... | 56 |
| Figura 13. Indicador Motivación en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....              | 57 |
| Figura 14. Indicador Identidad en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....               | 58 |

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 15. Indicador Innovación en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 ..... | 59 |
| Figura 16. Indicador Liderazgo en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....  | 61 |
| Figura 17. Indicador Recompensa en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019. .... | 62 |
| Figura 18. Indicador Confort en el Clima Organizacional de los<br>trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD<br>Huancavelica 2019 .....    | 63 |
| Figura 19. Trabajo en equipo de los trabajadores administrativos de<br>la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                  | 65 |
| Figura 20. Relaciones Interpersonales de los trabajadores<br>administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                         | 66 |
| Figura 21. Organización de los trabajadores administrativos de la Red<br>Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                       | 67 |
| Figura 22. Iniciativa de los trabajadores administrativos de la Red<br>Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                         | 68 |
| Figura 23. Orientación de resultados de los trabajadores<br>administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019. ....                          | 69 |
| Figura 24. Calidad de los trabajadores administrativos de la Red<br>Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 .....                                            | 70 |

## RESUMEN

El estudio titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED ASISTENCIAL ESSALUD HUANCVELICA 2019", plantea la pregunta ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019? asimismo, el objetivo planteado fue determinar la relación estas variables.

El estudio fue desarrollado con enfoque cuantitativo y nivel descriptivo correlacional, se planteó bajo el diseño transeccional no experimental, tomándose a los trabajadores administrativos de las distintas áreas de la Red Asistencial Huancavelica durante el año 2019 como población y muestra, se utilizaron dos instrumentos a fin de poder recopilar los datos: cuestionario para identificar el clima organizacional y la ficha de evaluación de desempeño laboral de la entidad.

El estudio permitirá puntualizar las características de la población que se está estudiando referente a la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

Concluida la investigación se determinó la presencia de una relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial Huancavelica 2019, toda vez que los datos recopilados fueron analizados y comprobados estadísticamente después de aplicar el coeficiente de correlación de Spearman entre ambas variables se obtuvo el valor de 0,832; indicándonos una relación muy buena.

alabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The study entitled: "ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN THE ADMINISTRATIVE WORKERS OF THE ESSALUD HUANCVELICA CARE NETWORK 2019", raises the question: What is the relationship between organizational climate and work performance in the administrative workers of the EsSalud Huancavelica 2019 Assistance Network? likewise, the proposed objective was to determine the relationship between these variables.

The study was developed with a quantitative approach and a correlational descriptive level, it was proposed under the non-experimental transectional design, taking the administrative workers of the different areas of the Huancavelica Assistance Network during 2019 as population and sample, two instruments were used in order to be able to collect the data: questionnaire to identify the organizational climate and the entity's work performance evaluation form.

The study will make it possible to specify the characteristics of the population being studied regarding the relationship of Organizational Climate and Work Performance.

Once the investigation was concluded, the presence of a relationship between the organizational climate and work performance in the administrative workers of the Huancavelica 2019 Assistance Network was determined, since the data collected was analyzed and statistically verified after applying the Spearman correlation coefficient between both. variables the value of 0.832 was obtained; indicating a very good relationship.

Keywords: Organizational climate, job performance.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED ASISTENCIAL ESSALUD HUANCAMELICA 2019", se inició analizando el problema del rendimiento de los trabajadores específicamente en los empleados administrativos, con el fin de comprender la relación con el clima organizacional.

Está compuesta por cinco capítulos:

En el capítulo primero se desarrolla el planteamiento de la investigación donde describimos el contexto y como se enfoca en la situación problemática basado en el libro de reclamaciones en el cual se resalta la demora en el proceso de afiliación, no se brinda información adecuada, demora en resolución de reclamos así como en la atención, trato no cordial entre otros; luego se procedió a formular el problema general siendo este ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?; se estableció el objetivo general; siendo éste: determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019, el cual permitirá orientar el estudio, se justificó la investigación y se formuló la hipótesis y otros componentes de la metodología que orientaran la investigación.

En el capítulo segundo, se evidencia antecedentes referenciales del estudio donde se muestra trabajos anteriores de carácter internacional, nacional y local, el marco teórico contiene: los enfoques teóricos que abordarán el tema de investigación, los mismos que nos permitirán dar la secuencia metodológica para comprender y resolver el problema de investigación, en la parte final del capítulo se presentara el marco conceptual respectivo.

En el capítulo tercero, nos muestra los elementos para la intervención metodológica, así como la delimitación de población y el establecimiento de la muestra y técnicas e instrumentos por el cual se recolectará y procesará los datos.

En el capítulo cuarto, se muestra los resultados, del mismo modo se

realiza el respectivo análisis y contrastación de hipótesis general y específicos.

En el capítulo quinto, muestra la discusión de resultados de acuerdo con el análisis y comprobación de hipótesis toda vez que evidencia la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Finalizando la investigación se concluye la existencia de una relación del clima organizacional con el desempeño laboral de manera directa, asimismo las dimensiones de estas variables como el diseño organizacional, cultura organizacional y potencial humano tienen relación directa con el desempeño laboral el cual motivo a presentar como recomendación más importante el reconocimiento a los trabajadores que tienen una mejor evaluación en su desempeño laboral.

**Roberto Churampi Pérez**

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción del problema**

En la actualidad tenemos un mundo que cambia de forma constante, las organizaciones públicas y privadas deben permanecer activas, el recurso humano se vuelve un elemento principal si deseamos cumplir los objetivos de la organización y sus metas, puesto que es el principal recurso y el que toma una gran importancia en el éxito o fracaso.

Según el MINSA (2009), conceptualiza puntualmente al clima organizacional como la percepción compartida por los integrantes de una entidad con relación al trabajo, entorno tangible donde se desarrollan las actividades, la alternancia personal que se promueven en dicho ambiente y los elementos que influyen ya serán reglas informales y formales.

Del mismo modo, cuando nos referimos al clima organizacional dentro de toda organización nos permite identificar en forma sistemática y científica las apreciaciones de los empleados y/o trabajadores y la forma como se relaciona con su entorno laboral; asimismo los elementos y/o condiciones básicas de trabajo con el propósito de diseñar acciones que ayuden a mejorar los factores que influyen de manera negativa y al mismo tiempo perjudican el desarrollo de actividades laborales por el personal.

El Clima Organizacional también se puede denominar "ambiente laboral", se torna en un elemento positivo y negativo para la buena productividad del trabajador dentro de la organización, pues se convierte en un factor que influye directamente sobre él y sobre su conducta o comportamiento.

Según Chiavenato (2003), conceptualiza el desempeño laboral como la competencia laboral demostrada en las entidades públicas o privadas, siendo esta necesaria e imprescindible para la empresa, funcionando el trabajador con satisfacción laboral. En merito a la descrito, el desempeño laboral se relaciona con la actitud, conducta y

actuación del trabajador en el cumplimiento de metas y logros.

Entonces podemos definir al desempeño laboral en forma general como el esfuerzo sistemático de los trabajadores dentro de una empresa u organización a fin de evaluar el cumplimiento de objetivos planteados, el cumplimiento de metas es una mejora continua en base a la comunicación entre el personal directivo y los subordinados.

Según Dave Kerpen (2015) en su artículo publicado por la comunidad social orientada a las empresas LinkedIn, se pregunta “¿Qué pasa con nuestra felicidad en el trabajo?; las estadísticas advierten que entre 70% y 80% de los empleados están desconectados con su trabajo. Cada vez son más las empresas alrededor del mundo que se vuelven expertas en aumentar la productividad, mejorar los márgenes y ganar más dinero. Somos infelices en nuestros empleos, y si no se había dado cuenta, pasamos gran parte de nuestras vidas en el trabajo”.

La trascendencia del regocijo parece notoria. Es más, la mayor cantidad de personas tienen nula inquietud en agradecerle su trabajo o sentirse contentos en él.

Según Geller (2014) afirma: “un ambiente de trabajo negativo implica lidiar con condiciones de trabajo estresantes, insatisfactorias o intimidantes, teñidas de rumores nocivos, un ambiente de trabajo negativo es lo que llamamos un ambiente tóxico u hostil, el cual implica que tengamos que relacionarnos con compañeros poco motivados, insatisfechos, con personalidades conflictivas y con trabajo de baja calidad” (p. 96).

Las emociones afectan en el desempeño laboral, según Hellriegel y Slocum (2009) comentan que: “los empleados muestran una variedad de emociones a lo largo del día. Algunas de ellas son positivas y llevan a un desempeño más efectivo, mientras que otras son negativas y llevan a un mal desempeño” (p. 88). Con el cual podemos decir que las emociones afectan en el rendimiento de los trabajadores.

Las experiencias ocurren en el marco del contexto biológico, físico y social del individuo y son modificadas por la cultura, la familia y otros grupos a los que pertenece la persona.

La propuesta de estudio o investigación se inició a partir de las observaciones a los trabajadores administrativos de la Red Asistencial Huancavelica de EsSalud y se manifiesta la necesidad de desarrollar cambios dentro de la organización; ante la frecuencia del cambio y desarrollo de los procesos según las TICs, así como la nueva forma de gerenciar las organizaciones buscando el desarrollo de capacidades de los trabajadores.

Asimismo, del consolidado obtenidos del libro de reclamaciones de la institución ubicado en la Gerencia General, se ha detectado quejas las cuales se muestra en el Figura 01.

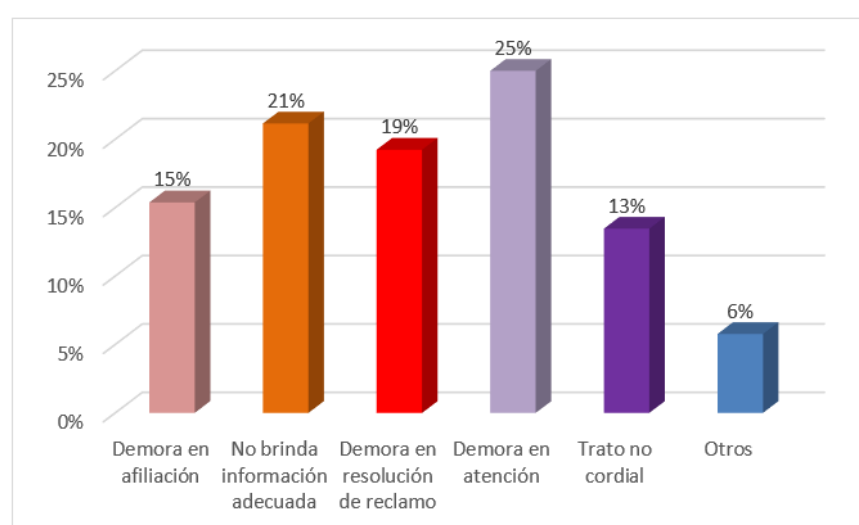


Figura 1. Quejas registradas en el libro de reclamaciones ESSALUD  
Fuente: Libro de reclamaciones

De la figura mostrada podemos observar que las quejas registradas están relacionadas principalmente a la demora en la atención a diferentes trámites que realizan los asegurados en las instalaciones de la institución.

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?

### 1.2.2 Problemas específicos

a) ¿Cuál es la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores en los trabajadores

administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?

b) ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?

c) ¿Cuál es la relación entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?

### **1.3 Objetivo general**

- ✓ Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

### **1.4 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.
- ✓ Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.
- ✓ Determinar la relación entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

### **1.5 Justificación de la investigación**

#### **• Justificación Teórica**

Es muy importante la investigación, toda vez que utilizando las teorías que estudian el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, permitirá comprender y plantear mejores análisis basadas en el contenido.

#### **• Justificación Práctica**

La presente investigación pretende conocer y comprender el clima organizacional dentro de la Red Asistencial de EsSalud, asimismo nos permitirá desarrollar una reingeniería acerca de los actividades y procesos, tomando en consideración las percepciones que el empleado dentro de su ámbito laboral, lo cual

ayudará a un mejoramiento.

- **Justificación metodológica**

Para el cumplimiento de los objetivos formulados en el presente estudio se empleó técnicas, instrumentos, métodos y estrategias de investigación que hicieron posible el análisis del problema formulado, asimismo la metodología empleada es el planteamiento del problema, marco teórico, resultados, conclusiones y sugerencias.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

Para la ejecución de la investigación presente, se dispuso de información de primera mano, como las fichas de evaluación del personal administrativo, y otra información pertinente para su consulta; asimismo existe una metodología específica que guía la investigación permitiendo su desarrollo adecuado, razón por la cual no se considera que haya limitaciones.

## **1.7 Viabilidad de la investigación**

La investigación cuenta con todas las características y técnicas necesarias para su desarrollo, porque cuenta con un marco teórico adecuado, y sobre todo que el investigador labora en la subgerencia de recursos humanos, y se relaciona laboralmente de manera directa con el personal directivo quien otorga las facilidades, asimismo se cuenta con recursos financieros y otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

- Mosquera (2017), en su investigación “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas” concluye: Con relación al desempeño laboral y su relación con la satisfacción en los colaboradores, si se evidencia la presencia de un clima organizacional mejora la satisfacción en los trabajadores y su nivel de desempeño. En conclusión, la motivación es el motor en el rendimiento laboral de los colaboradores; respecto a otros factores como las relaciones interpersonales el Departamento Financiero se evidenció que el área representada por el director no fomenta ni realiza acciones de esta naturaleza, de la misma manera existen dificultades en la comunicación entre los grupos existentes de trabajo observándose un 30 % que expresa la existencia de riesgo laboral. A pesar que no se trabaja en equipo, los colaboradores están conscientes que se debe estimular las formas de trabajo, ya que aumentaría la mejora del clima organizacional y respecto al liderazgo del área directiva el estudio es totalmente negativa, pues se evidencia que no existe respuesta por parte de los empleados a la forma de liderazgo actual, pues no considera sus opiniones y desgasta su capacidad de líder en el grupo.
- Bossio & Peña (2016); cuya investigación titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA.” concluye: El estudio presenta como principal conclusión un buen clima organizacional percibido por los trabajadores, los elementos de motivación y de

control favorecen la mejora de las relaciones que existen en el interior de la organización, asimismo los factores más débiles relacionados al clima organizacional son las relaciones entre personal. De igual modo la productividad y desempeño laboral es bueno, los factores más relevantes que aportaron a dicha conclusión fueron las aptitudes y habilidades que se desarrollan dentro de la organización y sumado a las motivaciones que se dan motivan de manera positiva el desempeño laboral.

- Marea & Parez (2015) en su investigación “El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la Escuela Vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015” concluye: la valoración del estudio reconoció la carencia de trabajo en equipo y comunicación, los docentes consideran al clima organizacional de la entidad como no bueno y se muestra la inexistencia de solidaridad que generan un entorno perjudicial, la ausencia de una responsabilidad dentro de la organización, la mínima producción en las acciones encomendadas, la ausencia de una adecuada planificación de actividades que permita mejorar el desempeño laboral y clima organizacional del personal docente muestra una afección por el inadecuado liderazgo ejercido por el personal directivo, desalentando su colaboración en sus actividades cotidianas.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- Solano (2017) en su investigación “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017” concluye: La investigación tiene como conclusión que el clima organizacional es inadecuado debido al incumplimiento de acciones y actividades inherentes a las responsabilidades de los funcionarios y trabajadores el cual genera dificultades en el cumplimiento de acciones y la evaluación del desempeño laboral se encuentra un nivel regular, teniendo

como causa principal los comportamientos de los colaboradores toda vez que asumen proactivamente las indicaciones de las personas de rangos superiores.

- Orellana & Pérez (2015) en su investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Huayucachi - Huancayo, 2012 - 2013”, la investigación concluye con un clima organizacional donde los elementos externos como la remuneración y recompensa resaltan sobre los demás, los factores internos son confort y liderazgo; se identificó los elementos negativos como el conflicto, falta de cooperación y escasa comunicación entre los trabajadores de la Municipalidad distrital de Huayucachi, y finalmente estableció que la insistencia de una identidad particular dentro de la organización lo que motiva a los trabajadores de desempeñar sus actividades laborales.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

- De la Cruz & Huamán (2015) en su investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015” concluye: Existencia una relación positiva y directa del clima organizacional con el desempeño laboral; la magnitud de la relación es de 71% mediante el cual se asocia a una media positiva. Asimismo, más del 51 % de casos que contempla el clima organizacional evidencian la existencia de un desempeño laboral alto. Asimismo, la investigación concluyó estableciendo que el factor físico afecta sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la organización en un 46%.
- Soto (2015) en su investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yauli – Huancavelica periodo 2012” concluye: El clima se relación con el desempeña dentro de la organización puesto que es

directa y significativa mayor a 0,05 y con una intensidad de 67% lo cual indica que es alta e intensa. La identificación del personal con su centro laboral es sumamente importante para el desarrollo del clima y desempeño laboral toda vez que motiva en las diferentes instancias de la organización.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

#### **A. Definición**

El Ministerio de Salud (2009) conceptualiza al Clima organizacional como la percepción compartida de los integrantes en una empresa u organización con relación a las relaciones interpersonales, ambiente físico y trabajo en base a las regulaciones informales y formales generadas dentro de ellas.

Entonces comprendemos que el clima organizacional dentro de las organizaciones es la manera en cómo los empleados perciben su organización de acuerdo con las diferentes actividades que se desarrollan dentro de él.

Según Sandoval (2004) el clima organizacional se refiere a la percepción de los miembros de la organización con relación al ambiente de trabajo el cual está compuesto por recompensas, motivación, comunicación, estilo de liderazgo y estructura, elementos que influyen de manera directa en el comportamiento de las personas al momento de desarrollar sus actividades.

A raíz de esta conceptualización se entiende que el clima organizacional se relaciona de manera estrecha y directa con todas las partes en el entorno laboral, los cuales son observables de manera directa o indirecta y como se desempeñan según el ambiente; de esta manera se evidencia su comportamiento en el desenvolvimiento dentro de la organización.

Chiavenato (1999) define al Clima Organizacional como el conjunto de características existentes dentro de la

organización y como es percibida de parte de sus miembros.

Lo conceptualizado se relaciona en los trabajadores de la empresa o entidad perciben el lugar donde laboran, variando ésta de acuerdo con su actividad laboral.

La importancia según Goncalves (1997), en el presente enfoque menciona que el actuar de los miembros de las organizaciones no está dado por la influencia de elementos organizacionales (internos y externos) por el contrario es influenciado por la percepción de los miembros en relación a cada uno de ellos:

En tal sentido, la manera de percibir el entorno varía de acuerdo con las situaciones y formas que percibe cada empleado dentro de la empresa u organización

Para Litwin y Stinger (1968) existen dimensiones a través de las cuales se puede entender el clima en el interior de una organización. Asimismo, existe relación de dimensiones a partir de propiedades en común en las organizaciones, la cuales son: conflictos e identidad, estándares, cooperación, relaciones, desafío, recompensa, responsabilidad y estructura

Otros enfoques importantes para nuestro estudio consideran a las percepciones de los trabajadores como el factor más trascendental sobre la estructura y conformación de las organizaciones y las actividades que desarrollaran.



Figura 2. Incidencia de elementos del sistema organizacional en el comportamiento laboral.

Fuente: Dimensiones del clima organizacional - Goncalves, 2002.

## **B. Características**

MINSA (2009) nos menciona que las características que definen el clima organizacional son:

- ✓ Tiene una relativa permanencia pese a los cambios que se presentan debido a los sucesos a nivel coyuntural, lo cual posibilita una estabilidad del clima organizacional, la implementación de cambios sucesivos puede trastocar la estabilidad y generar alteraciones que afectan la realidad de la organización.
- ✓ Genera un impacto en los integrantes de la organización relacionado a su modo de comportarse, la predominancia de un clima malo imposibilitará una adecuada administración y coordinación de actividades dentro de la organización.
- ✓ Influye en el nivel de identificación y compromiso de los integrantes de la organización.
- ✓ Es influenciado por distintos elementos como: planes de gestión, políticas, estilo de dirección, etc.

### **C. Importancia**

La importancia del análisis del clima organizacional permitirá comprender de manera ordenada como perciben los trabajadores su entorno laboral y las actividades que desarrollan, de tal manera que se puedan identificar elementos negativos y proponer planes de mejora.

La mayoría de las organizaciones identifican al personal como factor fundamental y por el cual se necesita de mecanismos de evaluación de manera temporal del clima organizacional interno, ya que influirá a largo plazo.

Dessler (1976) establece la importancia de definir el clima organizacional depende de la función que desempeña como vinculo de los elementos objetivos de la empresa o entidad, así como el actuar de los empleados y/o trabajadores.

### **D. Dimensiones del clima organizacional**

El Ministerio de Salud (2009) define las dimensiones dentro de las instituciones que prestan servicios de salud, siendo estos:

- ✓ **Potencial Humano:** Conformar el grupo humano que realiza las actividades cotidianas de la entidad, el cual se encuentra constituido por grupos e individuos.
- ✓ **Diseño organizacional (estructura):** Conjunto de actividades relacionadas donde interactúan dos o más personas, la compone cuatro dimensiones: jerarquía-autoridad, división de trabajo, objetivo en común y coordinación de esfuerzos.
- ✓ **Cultura de la Organización:** Las organizaciones construyen su identidad cultural en base al conjunto de personas que contribuyen y se comprometen para el logro de los objetivos, es necesario considerar el ambiente donde se van a desarrollar las relaciones del personal, la parte normativa y las formas de comportamiento los cuales se transformarán en su cultura organizacional y se verá reflejado en la producción positiva o negativa.

#### **E. Funciones del clima organizacional**

Castillo (2000) establece las principales funciones:

- ✓ **Desvinculación:** Posibilitar el compromiso de los trabajadores que desarrollan actividades de manera mecánica.
- ✓ **Obstaculización:** Desarrollar un sentimiento de utilidad en aquellos trabajadores que se agobian por actividades rutinarias y consideradas poco útiles, haciendo posible su cambio de actividades o generando importancia a sus actividades.
- ✓ **Espíritu:** Sentimiento de necesidad que permite la satisfacción al desarrollar las actividades del puesto de trabajo.
- ✓ **Intimidad:** Desarrollo de relaciones interpersonales de manera amical, permitiendo generar satisfacción relacionada a las actividades laborales.
- ✓ **Empuje:** Comportamiento de los trabajadores que

permite el desarrollo de la organización caracterizado por esfuerzos para mover la organización en el cumplimiento de actividades

- ✓ **Responsabilidad:** Sensación de cumplimiento de manera eficiente y eficaz en el desarrollo de actividades asignadas por su puesto laboral.

#### **F. Efectos del clima organizacional**

Los efectos del clima organizacional pueden ser buenos o malos, se evidencia midiendo los elementos que repercuten de manera positiva o negativa dentro de la organización.

Un clima organizacional logrará un buen rendimiento o rendimiento positivo, por medio de:

- ✓ Agrado universal en los trabajadores.
- ✓ Mejora en la comunicación.
- ✓ Actitudes y comportamientos positivos.
- ✓ Identifica y muestra las áreas pasibles de capacitación.
- ✓ Facilita el proceso de planificación y organización de todas las mejoras a desarrollar.

Mientras que resultados negativos del clima organizacional son:

- ✓ Ausencia laboral.
- ✓ Incidentes y percances laborales.
- ✓ Mal uso de tiempo de trabajo.
- ✓ Reclamos.
- ✓ Gastos en pago de horas extras.
- ✓ Deficiencia en el desarrollo de funciones.
- ✓ Malas intenciones.
- ✓ Retrasos.
- ✓ Robos.
- ✓ Mayores gastos.

#### **G. Componentes del clima organizacional**

El área encargada de recursos humanos de toda organización debe medir eventualmente como se encuentra el clima organizacional, elemento que debe ser muy

importante para la obtención de logros y metas de la organización, razón por el cual debe ser valorado, pues al tener una organización con un clima duro y rígido esta generará presión al personal que labora, no pudiendo obtener los resultados a corto plazo.

Según Castillo (2000) el clima organizacional está conformado por los siguientes componentes: estrés, aprendizaje, valores, personalidad, percepciones y actitudes.

- ✓ La jerarquía, elementos de cohesión, reglamentos y normas internas.
- ✓ Las formas de incentivo y los requerimientos.
- ✓ La misión, visión y valores.
- ✓ La composición de la institución.
- ✓ Los procedimientos, actividades y acciones de la organización, la remuneración, formas de comunicación.

Los factores mencionados determinan la productividad de los trabajadores en base a: comportamiento, calidad, satisfacción, integración, cohesión. Tomado desde la perspectiva de la organización este es apreciada por: adaptación, producción, desarrollo y eficacia.

## **H. Teoría del clima organizacional**

### **a. Teorías del clima organizacional de Likert**

Likert (1968) define el clima organización como una teoría en la cual especifica que el actuar del personal dentro de las organizaciones depende directamente del comportamiento administrativo dependiendo de la situación de la organización y la forma como es percibida.

Define tres clases: Variables causales generadas por la organización para su desarrollo y evolución, comprende la estructura organizativa y la toma de decisiones. Variables intermedias que permite cuantificar y valorar el

estado interno de la organización y las **Variables finales** que son producto de las variables anteriores, permite evidenciar el estado de perdida y ganancia. En el gráfico que a continuación se muestra, podemos evidenciar la forma como influyen las variables sobre la percepción del Clima Organizacional

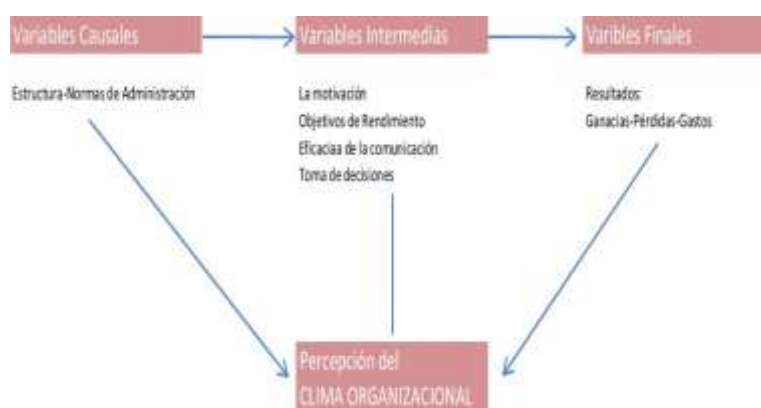


Figura 3. Relación de las variables sobre el clima organizacional.  
Fuente: El clima organizacional – Brunet, 1999.

Por consiguiente, la acción de relacionar las tres variables genera dos tipos de clima organizacional:

Tabla 1. Tipos de clima Organizacional según Likert

|                             |                                         |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Clima de tipo autoritario   | Sistema I. Autoritario explotador       |
|                             | Sistema II. Autoritarismo paternalista. |
| Clima de tipo Participativo | Sistema III. Consultivo                 |
|                             | Sistema IV. Participación en grupo      |

## b. Teoría del clima organizacional según Litwin y Stringer

Toda organización se puede categorizar según el nivel del clima organizacional dependiendo de la participación de elementos o factores negativos o positivos que influyen en el:

Litwin y Stringer (1999) estipulan las siguientes escalas:

- ✓ Estructura: Representada por la forma en que perciben los miembros de la organización temas relacionados a normas, trámites, procedimientos, reglas, y otras limitaciones. El énfasis dado por la organización en temas burocráticos se verá reflejado en un resultado negativo o positivo.
- ✓ Responsabilidad: Percepción referente a la independencia en las decisiones en materia laboral tomadas por el trabajador.
- ✓ Recompensa: Relacionado a la remuneración económica y no económica por el desarrollo de actividades dentro del centro laboral, un adecuado incentivo permite la mejora de actividades laborales en mediano y corto plazo.
- ✓ Esfuerzo: Corresponde a los objetivos que deben ser alcanzados durante un periodo determinado las cuales tiene el compromiso por los miembros de la organización.
- ✓ Relaciones: Percepción sobre el entorno y ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales, las relaciones sociales generadas dentro de la organización permitirán el cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Cooperación: Desarrollo de espíritu de apoyo y ayuda entre trabajadores del grupo, apoyo mutuo de manera vertical y horizontal dentro de la organización.
- ✓ Estándares: Condiciones mínimas de organización que permiten un adecuado funcionamiento de los elementos productivos.
- ✓ Conflicto: La conciliación ante elementos negativos que influyen en el actual del personal en la organización establece la diversidad de criterios y la existencia de conflictos.

- ✓ Identidad: Sentimiento por el cual el trabajador se identifica hacia las actividades de una organización; adquiere importancia por constituirse en el espíritu. El desarrollo del clima organizacional es un conjunto de actividades complejas a consecuencia de las diversas acciones que se ejecutan en la entidad u empresa, sobre todo del personal con que se cuenta. Entonces muchas organizaciones afirman que los elementos fundamentales es su personal.

### **2.2.2 Desempeño laboral**

#### **A. Definición**

Williams (2008) manifiesta con relación al desempeño laboral:

“son aquellos resultados o conductas que se vinculan de forma indirecta o directa con el logro de las estrategias de la organización” (p. 142).

Por lo cual, el desempeño laboral del personal está relacionado al comportamiento o desenvolvimiento y sobre todo a los logros alcanzados.

#### **B. Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2009) menciona que:

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (p. 255).

De lo anterior se desprende que la calificación de la productividad de los trabajadores es muy importante porque es un instrumento que permite identificar las diferentes capacidades y elementos que demuestran la fortaleza del trabajador, así como del esfuerzo y la forma en que contribuye al logro de las metas y objetivos de la empresa; cabe señalar que se evalúa para establecer herramientas

de mérito, premios y como tener conocimiento del desarrollo individual y grupal del personal.

Entre otras definiciones tenemos:

Según Gómez & Cardy (1995) conceptualiza a la evaluación de desempeño como la identificación, administración y medición del actuar del personal relacionado a sus actividades encomendadas en el puesto laboral asignado.

La forma de evaluación que se va a desarrollar depende del área y cargo del personal, ya que cada uno de ellos difiere en características individuales por las actividades que realiza.

### **C. Razones para desarrollar una evaluación del desempeño laboral**

Chiavenato (2009) interpreta: “que los empleados y las organizaciones requieren conocer todo sobre productividad y desenvolvimiento, requieren percibir realimentación sobre su desempeño laboral para conocer como vienen desarrollando sus actividades laborales y en caso de deficiencias realizar las mejoras respectivas; las organizaciones puedan conocer la calidad de trabajadores que tienen” (p. 203).

Asimismo, Chiavenato (2009) define que las causas primordiales para que las organizaciones puedan desarrollar evaluaciones a sus trabajadores son:

- ✓ **Recompensas:** Cuando se desarrolla una evaluación a los trabajadores, se genera un juicio de valor el cual amerita el incremento de remuneraciones u otro relacionado.
- ✓ **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con la que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- ✓ **Desarrollo:** La evaluación permite que cada

colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.

- ✓ Relaciones: Desarrolla sus relaciones sociales con los compañeros de área y actividad ya que es considerado de acuerdo con su evaluación
- ✓ Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- ✓ Potencial de desarrollo: Desarrolla elementos de juicio que permite clasificar a los trabajadores según su rendimiento y poder definir rotaciones, términos de vínculo o ascensos.

#### **D. Relevancia de evaluación del desempeño**

Es importante identificar en el interior de las organizaciones los elementos negativos y positivos, los puntos fuertes y débiles relacionado al desempeño del personal de la organización de tal modo que se pueda planificar y desarrollar actividades que permitan aumentar la producción laboral de los trabajadores y por consiguiente el cumplimiento de metas y logros de la entidad u organización.

El conocer y valorar el desempeño laboral en todos los empleados de la entidad o empresa es importante porque en merito a los resultados nos es fácil informar a toda la organización (personal directivo y trabajadores) sobre la ejecución de las actividades asignadas en la entidad u organización.

Otro elemento de evolución de los trabajadores es poder desarrollar una cultura de mejora continua proponiendo actividades que permitan mejorar la productividad según sus cargos o puestos, asimismo desarrollar actividades que

permitan un cambio necesario en el comportamiento del trabajador.

#### **E. Utilidad en el desarrollo de la evaluación de desempeño**

##### **✓ Beneficios para el personal directivo**

- Desarrollando una evaluación periódica de los factores en base a elementos medibles y cuantificables permitirá contar una herramienta precisa a fin de contrarrestar las evaluaciones de carácter subjetivo.
- Presentar alternativas de solución a indicadores negativos que perjudican el desenvolvimiento adecuado de los trabajadores de la organización.
- Tener una información mutua con los trabajadores de tal manera que estos puedan comprender que la evaluación es una herramienta objetiva que permitirá conocer cómo es su desenvolvimiento dentro de la organización

##### **✓ Beneficios para los trabajadores**

- Los trabajadores podrán darse cuenta de la forma de evaluación que desarrolla la organización y que elementos son los más importantes para determinar su desempeño laboral.
- Identificar la forma en que el personal directivo percibe a los trabajadores de la organización de tal manera que pueda identificar sus debilidades y fortalezas.
- Enterarse las medidas correctivas que tomará el personal directivo a fin de que no sea perjudicial para el trabajador.
- Realizar una autocrítica laboral.

##### **✓ Beneficios para la organización**

- Es necesario que la organización pueda evaluar a los trabajadores a fin de conocer sus perspectivas de cada empleado.

- Identificar a los trabajadores que tienen baja productividad y con eso poder capacitarlos a fin de que su productividad sea promedio o mayor a los demás y con eso poder mejorar sus condiciones de trabajo.
- Mejorar las condiciones de trabajo (posibilitar la rotación adecuada de los trabajadores) mejorando su relación dentro de su entorno laboral.

## **F. Responsables de la evaluación**

Chiavenato (2009) considera como responsables de la evaluación de desempeño dentro de una organización a los siguientes:

- El gerente: En todas las organizaciones, el gerente es responsable del desarrollo de actividades de los subordinados, así como de su valoración. Es el responsable de realizar la evaluación del personal de su área asesorado por órgano responsable de recursos humanos la cual diseña y aprueba los criterios para tal evaluación.
- El equipo de trabajo: Conjunto de personas responsables de evaluar el desempeño de los trabajadores de manera global e individual, proponiendo en base a los resultados las acciones correctivas necesarias. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.
- El colaborador: Muchas entidades u organizaciones dejan que en el proceso de evaluación participe el colaborador de tal modo que sea consciente de su valoración. El desarrollo de este tipo de evaluación permite al colaborador estar enterado de los criterios de evaluación establecidos por la alta dirección.
- El área de gestión de personal: En todas las organizaciones el responsable de llevar a cabo el

proceso de evaluación es el área de recursos humanos quien es la responsable de planificar, gestionar y en coordinación con los responsables de cada área desarrollar ejecutar el proceso de evaluación.

- Comisión de evaluación: Esta comisión es designada por la alta dirección y generalmente conformado por jefes o responsables que tienen la condición de nombrado o contratado.

De lo descrito podemos concluir que las evaluaciones pueden desarrollarse de manera individual o grupal dependiendo de la organización, lo que deberá considerar es que la evaluación sea objetiva y que sea promediado adecuadamente el desarrollo de la evaluación.

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

Entre los más importantes métodos por los que podemos evaluar el desempeño de los trabajadores tenemos a los siguientes:

##### **a. Métodos escalas gráficas**

Chiavenato (2009) la define como:

Una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores (p. 253).

Como primera acción para realizar es determinar qué elementos se van a evaluar, cuáles son los más importantes para la organización, las cuales van en un margen entre 5 a 10 factores; así aquellos empleados que consigan las más altas condiciones obtendrán las altas calificaciones.

La segunda acción es establecer niveles en merito a los información obtenida según la evaluación con el objetivo de establecer una categoría de alto, bueno, regular y

deficiente con los factores evaluados.

b. Método investigación de campo

Chiavenato (2009) indica que es uno de los procedimientos más completos y tradicionales que permite la evaluación del desempeño laboral, se ampara en el principio del compromiso del personal de acuerdo con la función que realiza; este procedimiento requiere de entrevista de parte de un especialista.

## **H. Dimensiones del desempeño laboral**

Considerada las siguientes:

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso de este.

Procedimiento, según Chiavenato (1988) las empresas requieren que su personal tenga conocimientos mínimos, porten habilidades necesarias y manejen los procedimientos adecuadamente. Definiendo el procedimiento como un conjunto de acciones y actividades a desarrollar por cada trabajador normativamente establecidos por la organización.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad Robbins & Judge, (2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas Singh (2008).

## **I. Factores del desempeño laboral**

Todo el personal directivo debe comprender que los

elementos de una organización tienen una directa relación entre ellos y por lo tanto tienen una influencia de como perciben los usuarios la calidad de atención, de tal manera que el personal al conformar parte de la organización se ve influenciada por determinados elementos, en base a la metodología de escalas graficas podemos inferir los siguientes elementos:

- ✓ Orientación de resultados: Es la efectividad que se evidencia en el desenvolvimiento de actividades criticas tomando en consideración el sentido de eficacia y eficiencia.
- ✓ Calidad: Se califica la cantidad de errores y la cantidad de aciertos en las actividades desarrolladas.
- ✓ Relaciones interpersonales: Son las relaciones que desarrolla con el personal de área o con los de niveles diferentes, estas emociones se basan en comportamientos susceptibles, así como en intereses y necesidades.
- ✓ Iniciativa: Son las actividades del personal en desarrollar ideas de mejora, oportunidades de cambio dentro de su entorno laboral.
- ✓ Trabajo en equipo: Es la forma en el cual, el trabajador aporta al grupo de manera positiva y el mismo contribuye a un compañerismo, esto generara resultados positivos toda vez que se generara un ambiente adecuado para los trabajadores.
- ✓ Organización: Aptitud para organizar su trabajo y aporta ideas en beneficio de su unidad orgánica o la institución, el colaborador es ordenado en la producción de su trabajo y escasamente se pronuncia por la organización estructural.

### **2.2.3 Relación de clima y desempeño organizacionales**

Según Silva (1996) menciona

Hablar de la influencia del clima organizacional sobre el

desempeño laboral implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño laboral, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas (p.154).

Los autores toman con suma cautela cuando predicen la influencia del clima en el desempeño organizacional, considerando la manera en que se predice ambas variables de acuerdo a la siguiente figura:



Figura 4. Relación del clima organizacional y desempeño laboral.  
Fuente: [http://www.perfilgerencial.com/climaorg\\_desempeñolab](http://www.perfilgerencial.com/climaorg_desempeñolab)

Según Schratz (1993) algunos meta-análisis al respecto, han revelado que dentro de los indicadores del clima que más se han relacionado con los del desempeño y rendimiento en el trabajo se encuentran: los estilos de supervisión, apoyo, riesgo y toma de decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura (p. 172).

### 2.3 Definiciones conceptuales

✓ **Capital Humano**

Es la agrupación de personas que se relacionan dentro de una organización con el fin de crear y generar utilidades y beneficios, y para desarrollar capacidades y habilidades. Chiavenato (2008).

✓ **Cooperación**

Trabajo en equipo desarrollado por diferentes elementos de la organización, empleando estrategias de cohesión y relacionados al logro de las metas y objetivos de la organización. Chiavenato (2008).

✓ **Creatividad**

Habilidad o talento de crear y desarrollar nuevas ideas, conceptos o de producir soluciones rápidas a problemas cotidianos, con una perspectiva de originalidad. Para el desarrollo de la creatividad es necesario el compromiso, inteligencia, iniciativa, y conocimiento de los diferentes procesos que se desarrollan. Chiavenato (2008).

✓ **Disciplina**

Agrupación de normas que regulan la conducta de todos los miembros y los trabajadores en el interior de la organización y regular las actividades de ejercicio y o actividad. Chiavenato (2008).

✓ **Liderazgo**

Rol que desarrollara el personal para afrontar problemas y dar solución de acuerdo con los intereses del grupo u organización, permitiendo que el resto participe activamente de parte del personal subordinado y sea beneficios para el grupo. Chiavenato (2008)

✓ **Motivación externa**

Beneficios obtenidos a partir del ámbito externo: poder, posición. Chiavenato (2008)

✓ **Motivación interna**

La motivación comprende los intereses del trabajador, elementos que benefician al trabajador y mejora su ´productividad, se caracteriza por ser psicológicas. Chiavenato (2008).

✓ Responsabilidad

Valor relacionado a la practicas de la ética y moral, ya que desarrolla comportamientos dentro de la organización y contribuye a la integración de los diferentes elementos, se caracteriza por asumir consecuencias en base a la toma de decisiones asumidas en toda actividad. Chiavenato (2008)

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general:**

- ✓ Existe relación directa entre clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

### **2.4.2. Hipótesis específicas:**

- ✓ Existe relación directa entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.
- ✓ Existe relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.
- ✓ Existe relación directa entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

## **2.5 Variables**

### **2.5.1. Variable Y**

Y= Desempeño laboral

### **2.5.2. Variable X**

X= Clima Organizacional

## **2.6 Operacionalización de variables**

Tabla 2. Operacionalización de variables

| Variable                 | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clima Organizacional (X) | El Clima Organizacional se define como las sensaciones concordadas por los integrantes de una empresa o entidad con relación a las relaciones interpersonales, ambiente físico y trabajo en la que se desarrollan de acuerdo a las diferentes normas informales y formales que regulan su accionar. (MINSa, 2009).            |
| Desempeño Laboral (Y)    | El desempeño laboral es la competencia del trabajador en desarrollar sus actividades encomendadas dentro de la organización siendo estas ejecutadas con satisfacción, el cual permite un funcionamiento adecuado; razón por el cual el desempeño laboral depende del comportamiento y evaluación de este. (Chiavenato, 2003). |

Fuente: Metodología para el estudio del clima organizacional - MINSa, 2009 y Gestión del talento humano - Chiavenato, 2003

Elaboración: propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables

| Variable                        | Definición operacional                                                                                           | Dimensiones                | Indicadores                |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Clima Organizacional (X)</b> | Cuestionario de clima organizacional con escala de Likert formado por 34 ítems para medir los 11 indicadores.    | Diseño organizacional      | Comunicación               |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Estructura                 |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Remuneración               |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Toma de decisiones         |
|                                 |                                                                                                                  | Cultura de la organización | Conflicto y cooperación    |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Motivación                 |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Identidad                  |
|                                 |                                                                                                                  | Potencial humano           | Innovación                 |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Liderazgo                  |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Recompensa                 |
| <b>Desempeño Laboral (Y)</b>    | Ficha de evaluación de desempeño laboral con escala de Likert formado por 19 ítems para medir los 6 indicadores. | Compromiso                 | Trabajo en equipo          |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Relaciones interpersonales |
|                                 |                                                                                                                  | Procedimiento              | Organización               |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Iniciativa                 |
|                                 |                                                                                                                  | Productividad              | Calidad                    |
|                                 |                                                                                                                  |                            | Orientación de resultados  |

Fuente: Metodología del clima organizacional - MINSa, 2009 y Gestión del talento humano - Chiavenato, 2008

Elaboración: propia.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

##### **3.1.1 Enfoque**

La presente investigación desarrollada por sus características y entorno tiene un enfoque cuantitativo porque se utilizaron datos numéricos y se establecieron las en mérito a la información obtenida previa relación entre variables.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2017) el enfoque cuantitativo emplea la recopilación de datos a fin de poder responder interrogantes relacionadas al estudio y poder comprobar las hipótesis formuladas, se respalda en la medición cuantitativa a partir del conteo y uso de la estadística.

El enfoque abordado en la presente investigación se utiliza puesto que una realidad social determinada en la que se estudia las características como el clima organizacional.

##### **3.1.2 Alcance o Nivel**

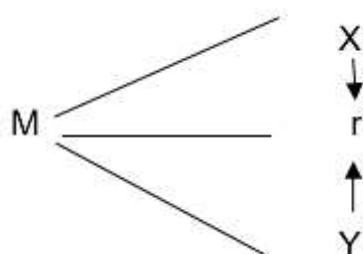
Este estudio tiene un nivel descriptivo correlacional, porque ayuda a describir el problema en un tiempo y espacio determinado y relacionándolo con tu entorno, explicando su relación e influencia sobre otros elementos dentro de la organización.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2017) el estudio descriptivo trata de hallar las características y propiedades de los objetos, procesos, comunidades, grupos y personas materia de análisis. Vale decir tratan de recoger información y medir la información recopilada de las variables que componen la investigación.

##### **3.1.3 Diseño**

La presente investigación es no experimental transeccional porque no existe manipulación de datos o variables, la información obtenida es del personal administrativo de la Red

Asistencias de EsSalud Huancavelica; y transeccional puesto que la información recolectada para su procesamiento y análisis se realizó en un solo tiempo.



En la que:

X = clima organizacional

Y = satisfacción laboral

M = muestra

R = relación

El diagrama se presenta la relación entre las variables X y Y el factor causa efecto.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

Teniendo en cuenta el pensamiento presentado por Balestrini (1997) menciona: “la población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características” (p. 46). La población que comprende al personal administrativo de la Red Asistencial de Essalud Huancavelica, está constituido por 54 trabajadores de las diferentes áreas administrativas (directivos, profesionales y técnicos), los cuales desempeñan funciones administrativas, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud Huancavelica 2019

| <b>Nº</b> | <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>       | <b>DEPENDENCIA</b> | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> | <b>REGIMEN</b> |
|-----------|----------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------|
| 1         | Zea Palomino Victor Vidal        | Administracion     | Directivo                | 276            |
| 2         | Huaman Rojas Carlota             | Administracion     | Tecnico                  | 728            |
| 3         | Balvin Avila Moises Cipriano     | Admision           | Tecnico                  | 276            |
| 4         | Arnao Huamani Victoria Aurora    | Admision           | Tecnico                  | 728            |
| 5         | Esteban Rivas Martin             | Admision           | Directivo                | 728            |
| 6         | Castillo Nahui Carlos            | Admision           | Tecnico                  | CAS            |
| 7         | Paucar Conce Wilder              | Admision           | Tecnico                  | CAS            |
| 8         | Quincho Quispe Dennis Berti      | Admision           | Tecnico                  | CAS            |
| 9         | Ventura Huaman Samuel            | Admision           | Tecnico                  | CAS            |
| 10        | Guevara Velasquez Alejandro      | Admision           | Tecnico                  | CAS            |
| 11        | Guillen Merino Carmen            | Admision           | Tecnico                  | CAS            |
| 12        | Garcia Inga Maria Magdalena      | Archivo General    | Tecnico                  | 728            |
| 13        | Casavilca Quispe Grisolbo        | Asesoria Legal     | Directivo                | CAS            |
| 14        | Cahuana Espinoza Alan            | Asesoria Legal     | Tecnico                  | CAS            |
| 15        | Paco Ramos Olinda                | Finanzas           | Profesional              | 276            |
| 16        | Lopez Fernandez Elizabeth        | Finanzas           | Tecnico                  | 728            |
| 17        | Maldonado Aroni Zoraida Tolen    | Finanzas           | Profesional              | 728            |
| 18        | Manrique Chamorro Jose Luis      | CPRIT              | Profesional              | 728            |
| 19        | Benites Tacanga Exequiel Dani    | Direccion de red   | Directivo                | 728            |
| 20        | Paucar Guerrero Luz Victoria     | Direccion de red   | Tecnico                  | 728            |
| 21        | Zorrilla Villavicencio Deyssy    | Direccion de red   | Tecnico                  | 728            |
| 22        | Carvo Lara Angel Ruben           | Finanzas           | Profesional              | 728            |
| 23        | Choquehuanca Cubillas Erick      | Finanzas           | Directivo                | 728            |
| 24        | Esteban Ruiz Hector              | Finanzas           | Tecnico                  | 728            |
| 25        | Huarancca Raymundo Gladys        | Finanzas           | Profesional              | 728            |
| 26        | Huincho Taipe Jacinto            | Finanzas           | Profesional              | 728            |
| 27        | Jurado Mancha Eusebia            | Logistica          | Tecnico                  | 276            |
| 28        | Vargas Mallaupoma Artemio        | Logistica          | Profesional              | 276            |
| 29        | Barreto Tunque Jyem Alex         | Logistica          | Tecnico                  | 728            |
| 30        | Ayuque Rodriguez German Julio    | Logistica          | Tecnico                  | 728            |
| 31        | De La Cruz Castro Cesar          | Logistica          | Tecnico                  | 728            |
| 32        | Garragate Pazce Fredy Francis    | Logistica          | Tecnico                  | 728            |
| 33        | Lopez Gaspar Wilfredo Reiser     | Logistica          | Directivo                | 728            |
| 34        | Lozano Arauco Paul Grower        | Logistica          | Profesional              | 728            |
| 35        | Medina Hernandez Walter Rooney   | Logistica          | Tecnico                  | 728            |
| 36        | Retamozo Ccanto Victor           | Logistica          | Tecnico                  | 728            |
| 37        | Rodriguez Toscano Rosalyn Yes    | Logistica          | Profesional              | CAS            |
| 38        | Gomez De La Cruz Edgar           | Planificacion      | Directivo                | CAS            |
| 39        | Soriano Vasquez Sofia Sabina     | Planificacion      | Profesional              | 728            |
| 40        | Perayda Solis Ana Maria          | Planificacion      | Tecnico                  | CAS            |
| 41        | Castro Chauca Felix              | Finanzas           | Profesional              | 728            |
| 42        | Churampi Perez Roberto Edgardo   | RR.HH.             | Profesional              | 276            |
| 43        | Cerron Espinoza Mercedes Augusto | RR.HH.             | Tecnico                  | 276            |

|    |                                 |                            |             |     |
|----|---------------------------------|----------------------------|-------------|-----|
| 44 | Dextre Cayetano Alberto Benito  | RR.HH.                     | Directivo   | 276 |
| 45 | Tunque Moran Clorinda           | RR.HH.                     | Tecnico     | 276 |
| 46 | Peña Zorrilla Victor Hugo       | RR.HH.                     | Tecnico     | 728 |
| 47 | Salvatierra De La Cruz Marisa   | RR.HH.                     | Tecnico     | 728 |
| 48 | Torres Reyes Luzmila            | RR.HH.                     | Profesional | CAS |
| 49 | Romero Bautista Liliana Julia   | Relaciones Institucionales | Profesional | 728 |
| 50 | Morales Zapata Elba Aurea       | Servicio Social            | Profesional | 728 |
| 51 | Ccanto Godoy Oscar Raul         | Soporte Informatico        | Profesional | 728 |
| 52 | Godoy Herrera Angel Humberto    | Soporte Informatico        | Tecnico     | 728 |
| 53 | Romero Chavez Fanny Karina      | Soporte Informatico        | Directivo   | 728 |
| 54 | Montañez Rodriguez Kelvin Denis | Soporte Informatico        | Tecnico     | CAS |

*Fuente: Oficina de Recursos Humanos – Red Asistencial EsSalud Huancavelica*

Tabla 5: Distribución de la población

| CLASE         | CANTIDAD  |
|---------------|-----------|
| Directivos    | 9         |
| Profesionales | 16        |
| Técnicos      | 29        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>54</b> |

*Fuente: Oficina de Recursos Humanos – EsSalud Huancavelica*

### 3.2.2 Muestra

Según Balestrini (1997): “la muestra es una parte representativa de una población, cuya característica debe reproducirse en ellas, lo más exactamente posible con respecto a la primera” (p. 105). Para esta investigación el tipo de muestreo es no probabilística, siendo la muestra la misma cantidad de la población.

### 3.3 Técnicas e instrumentos recolección de datos

EL presente estudio requirió de una técnica específica para la recopilación de datos, siendo esta la encuesta, que se aplicó a los trabajadores administrativos de la organización.

Dada la naturaleza del estudio, se empleó el Documento Técnico: Metodología para el Estudio de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud – Perú el cual a través del Comité Técnico de Clima Organizacional y con la intervención de un conjunto experimentado de profesionales de diversas instituciones quienes a través de un juicio de expertos validaron el instrumento de escala de Rensis Likert, asimismo la confiabilidad se realizó utilizando el Alfa de Cronbach cuyo se aproxima a 1, lo que evidencia que los resultados obtenidos son confiables.

El cuestionario consta de 19 preguntas representativas de los once indicadores, distribuidas de acuerdo con su importancia.

#### **3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Los datos recopilados en este estudio han sido analizados aplicando estadística descriptiva en la elaboración de tablas y gráficos, así como estadística inferencias como el coeficiente de Correlación Rho de Spearman, para tabular los datos se tuvo como soporte el programa Excel y SPSS.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

En el capítulo siguiente se presenta la información recolectada la cual se encuentra procesada a través de tablas y figuras estadísticas con el cual evidenciaremos la realidad sobre el clima organizacional y desempeño laboral.

#### 4.1 Procesamiento de datos

Tabla 6. Trabajadores según Género

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Femenino  | 20         | 37 %       |
| Masculino | 34         | 63 %       |
| Total     | 54         | 100 %      |

**Fuente:** Oficina de Recursos Humanos – Red Asistencial EsSalud Huancavelica

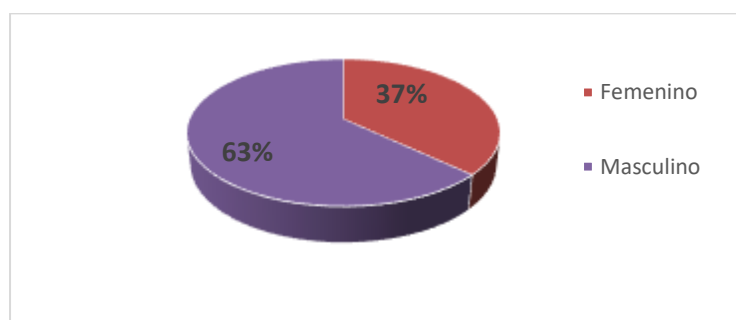


Figura 5. Género de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

#### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que un 63% de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 pertenecen al género masculino y 37% al género femenino.

Tabla 7. Grupo Ocupacional

|             | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Directivo   | 9          | 16.7 %     |
| Profesional | 16         | 29.6 %     |
| Técnico     | 29         | 53.7 %     |
| Total       | 54         | 100 %      |

**Fuente:** Oficina de Recursos Humanos – Red Asistencial EsSalud Huancavelica

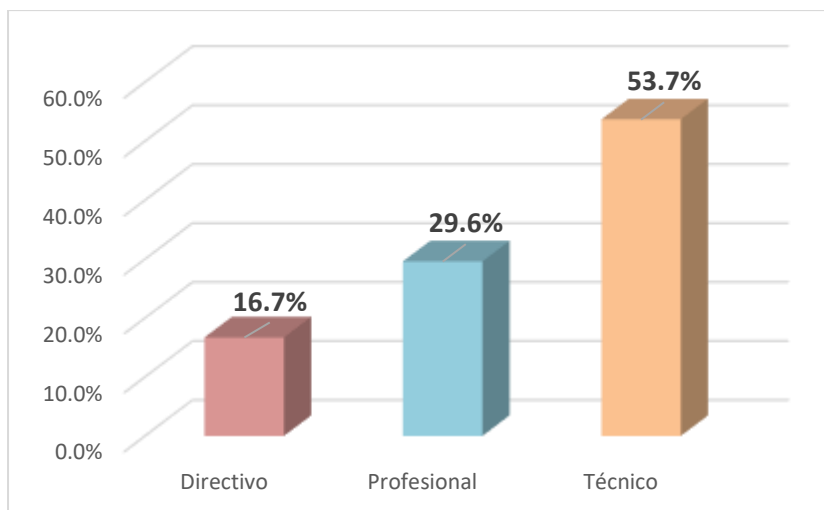


Figura 6 Grupo Ocupacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

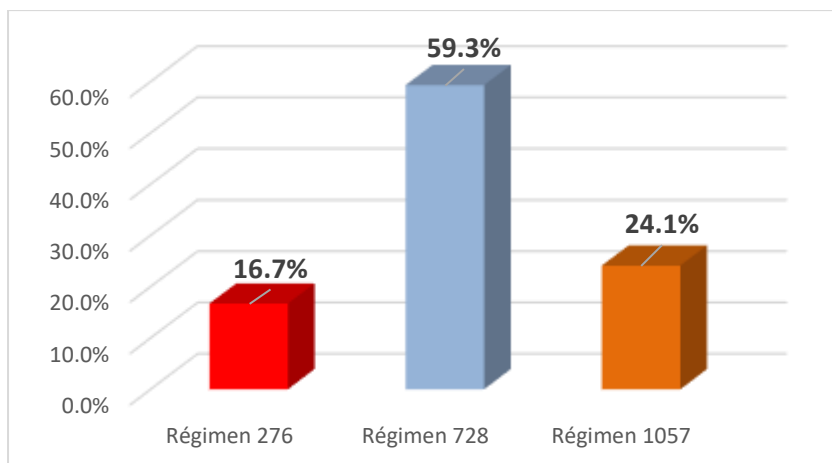
De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que un 16.7 % de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 pertenecen al Grupo Ocupacional Directivo, 29.6 % al Grupo Ocupacional Profesional y 53.7 % pertenecen al Grupo Ocupacional Técnico.

Existe una mayor presencia de personal administrativo de grado ocupacional técnico (53.7%) debido a la generación de actividades operativas que desarrollan en las diferentes áreas (elaboración de informes específicos, creación de programas administrativos, regulación entre otros) y para dicho su cumplimiento se requiere de la contratación de personal técnico.

Tabla 8. Régimen Laboral

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Régimen 276  | 9          | 16.7 %     |
| Régimen 728  | 32         | 59.3 %     |
| Régimen 1057 | 13         | 24.1 %     |
| Total        | 54         | 100 %      |

Fuente: Oficina de Recursos Humanos – Red Asistencial EsSalud Huancavelica



**Figura 7. Régimen Laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019**

### **Interpretación**

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que un 16.7 % de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 pertenecen al Régimen Laboral 276, 59.3 % corresponden al Régimen Laboral 728 y 24.1 % corresponden al Régimen Laboral 1057.

El personal administrativo de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 cuenta en su mayoría con personal del régimen laboral 728, debido que para el cumplimiento de las actividades de las diferentes áreas no se cuenta con personal suficientes y la generación de puestos laborales en los Regímenes 276 y 1057 son denegadas por motivos presupuestales pues su asignación es de carácter permanente, razón por el cual se recurre a la contratación de personal en el Régimen Laboral 728 (Régimen de la Actividad Privada).

#### 4.1.1 Clima Organizacional

Tabla 9. Dimensiones de la Variable Clima Organizacional

|                             | Indicadores       |      |            |      |                   |      |                       |      | Diseño Organizac.  |      |
|-----------------------------|-------------------|------|------------|------|-------------------|------|-----------------------|------|--------------------|------|
|                             | Comunica-<br>ción |      | Estructura |      | Remunera-<br>ción |      | Toma de<br>Decisiones |      |                    |      |
| VALORACIÓN                  | f                 | %    | f          | %    | f                 | %    | f                     | %    | f                  | %    |
| Totalmente Desacuerdo       | 1                 | 2%   | 5          | 9%   | 1                 | 2%   | 1                     | 2%   | 2                  | 4%   |
| Desacuerdo                  | 4                 | 7%   | 6          | 11%  | 3                 | 6%   | 11                    | 20%  | 6                  | 11%  |
| Ni De acuerdo-Ni Desacuerdo | 19                | 35%  | 16         | 30%  | 21                | 39%  | 20                    | 37%  | 19                 | 35%  |
| Acuerdo                     | 26                | 48%  | 25         | 46%  | 26                | 48%  | 19                    | 35%  | 24                 | 44%  |
| Totalmente Acuerdo          | 4                 | 7%   | 2          | 4%   | 3                 | 6%   | 3                     | 6%   | 3                  | 6%   |
| TOTAL                       | 54                | 100% | 54         | 100% | 54                | 100% | 54                    | 100% | 54                 | 100% |
|                             | Indicadores       |      |            |      |                   |      |                       |      | Cultura Organizac. |      |
|                             | Conflicto         |      | Motivación |      | Identidad         |      |                       |      |                    |      |
| VALORACIÓN                  | f                 | %    | f          | %    | f                 |      | %                     |      | f                  | %    |
| Totalmente Desacuerdo       | 1                 | 2%   | 1          | 2%   | 1                 |      | 2%                    |      | 1                  | 2%   |
| Desacuerdo                  | 3                 | 6%   | 3          | 6%   | 3                 |      | 6%                    |      | 3                  | 6%   |
| Ni De acuerdo-Ni Desacuerdo | 21                | 39%  | 21         | 39%  | 1                 |      | 2%                    |      | 14                 | 26%  |
| Acuerdo                     | 26                | 48%  | 26         | 48%  | 34                |      | 63%                   |      | 29                 | 54%  |
| Totalmente Acuerdo          | 3                 | 6%   | 3          | 6%   | 15                |      | 28%                   |      | 7                  | 13%  |
| TOTAL                       | 54                | 100% | 54         | 100% | 54                |      | 100%                  |      | 54                 | 100% |
|                             | Indicadores       |      |            |      |                   |      |                       |      | Potencial Humano   |      |
|                             | Innovación        |      | Liderazgo  |      | Recom-<br>pensa   |      | Confort               |      |                    |      |
| VALORACIÓN                  | f                 | %    | f          | %    | f                 | %    | f                     | %    | f                  | %    |
| Totalmente Desacuerdo       | 3                 | 6%   | 3          | 6%   | 5                 | 9%   | 4                     | 7%   | 4                  | 7%   |
| Desacuerdo                  | 5                 | 9%   | 5          | 9%   | 8                 | 15%  | 19                    | 35%  | 9                  | 17%  |
| Ni De acuerdo-Ni Desacuerdo | 14                | 26%  | 25         | 46%  | 26                | 48%  | 14                    | 26%  | 20                 | 37%  |
| Acuerdo                     | 29                | 54%  | 19         | 35%  | 7                 | 13%  | 16                    | 30%  | 18                 | 33%  |
| Totalmente Acuerdo          | 3                 | 6%   | 2          | 4%   | 8                 | 15%  | 1                     | 2%   | 3                  | 6%   |
| TOTAL                       | 54                | 100% | 54         | 100% | 54                | 100% | 54                    | 100% | 54                 | 100% |

Fuente: Resultado de encuesta de Clima Organizacional. Elaboración Propia

De los resultados obtenidos en la tabla, se presenta el consolidado de valoraciones de las Dimensiones Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019 las cuales están compuestas por el Diseño Organizacional se muestra que un 4% se encuentra Totalmente en Desacuerdo, Desacuerdo 11%, Ni De Acuerdo-Ni Desacuerdo un 35%, mientras que la

valoración De Acuerdo tiene un 44% y la valoración Totalmente De Acuerdo posee un 6%.

Con relación a la Dimensión Cultura Organizacional se muestra que un 2% un se encuentra Totalmente en Desacuerdo, Desacuerdo 6%, Ni De Acuerdo-Ni Desacuerdo un 26%, mientras que la valoración De Acuerdo tiene un 54% y la valoración Totalmente De Acuerdo posee un 13%.

Y en relación con la Dimensión Potencia Humano se muestra que un 7% se encuentra Totalmente en Desacuerdo, Desacuerdo 17%, Ni De Acuerdo-Ni Desacuerdo un 37%, mientras que la valoración De Acuerdo tiene un 33% y la valoración Totalmente De Acuerdo posee un 6%.

De la información presentada podemos resaltar que en las tres dimensiones de la variable Clima Organización se muestran valores bajos en cuanto a la inconformidad de los trabajadores siendo estos en Diseño Organizacional 15%, Cultura Organizacional 8% y Potencial Humano un 24%, asimismo por el contrario se muestra la conformidad y satisfacción de los trabajadores con relación al Clima Organizacional siendo estos 50%, 67% y 39% respectivamente con relaciona las Dimensiones.

Las dimensiones Cultura Organizacional y Diseño Organizacional muestran valores elevados de conformidad iguales o superiores al 50% evidenciando que el personal administrativo se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la forma de relación existente entre los niveles jerárquicos, división de trabajo, objetivo en común y coordinación de esfuerzos; asimismo con las relaciones del personal, la parte normativa y las formas de comportamiento los cuales se transformaran en su cultura organizacional y se verá reflejado en la producción positiva o negativa.

### Dimensión Diseño Organizacional

Se utilizará el servicio de 02 personas encargadas de la aplicación de los cuestionarios para el acopio de datos y 01 persona para el procesamiento de datos.

A las preguntas: La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona, existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo, mi jefe está disponible cuando se le necesita y en mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 10. Comunicación

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 1.9 %      |
| En desacuerdo                  | 4          | 7.4 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 19         | 35.2 %     |
| De acuerdo                     | 26         | 48.1 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 4          | 7.4 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

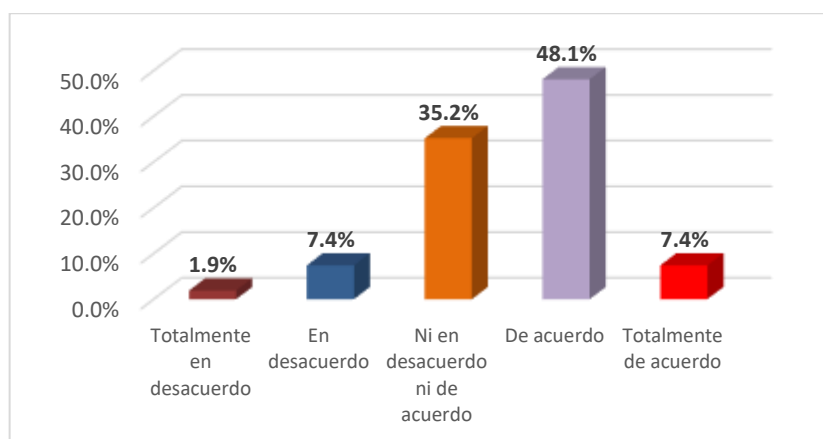


Figura 8. Indicador Comunicación en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el

indicador comunicación en 1.9 % totalmente en desacuerdo, 7.4 % en desacuerdo, 35.2 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 48.1 % de acuerdo y 7,4 % totalmente de acuerdo.

Según lo presentado se evidencia que existe una buena comunicación entre los trabajadores administrativos de la Red Asistencial Huancavelica y se respeta las opiniones y puntos de vista en debates y conversaciones mostrándose la presencia del jefe cuando se requiera.

A las preguntas: Los trámites que se utilizan en el centro laboral son simples y facilitan la atención, las normas y reglas del centro laboral son claras y facilitan mi trabajo y mi jefe inmediato me supervisa constantemente; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 11. Estructura

|                             | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo    | 5          | 9%         |
| En desacuerdo               | 6          | 11%        |
| Ni en acuerdo ni desacuerdo | 16         | 30%        |
| De acuerdo                  | 25         | 46%        |
| Totalmente de acuerdo       | 2          | 4%         |
| Total                       | 54         | 100%       |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

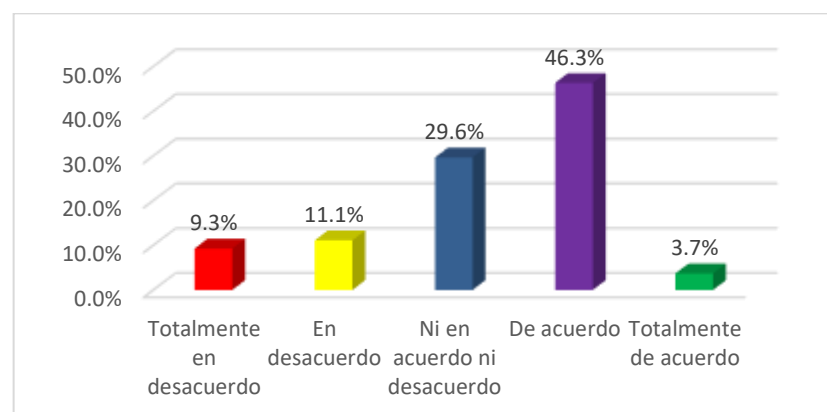


Figura 9. Indicador Estructura en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

## Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Estructura en 5.6 % totalmente en desacuerdo, 16.7 % en desacuerdo, 31.5 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 46.3 % de acuerdo y 5.6 % totalmente de acuerdo.

A las preguntas: Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo, recibo mi pago a tiempo y el sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 12. Remuneración

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 1.9 %      |
| En desacuerdo                  | 3          | 5.6 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 21         | 38.9 %     |
| De acuerdo                     | 26         | 48.1 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5.6 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

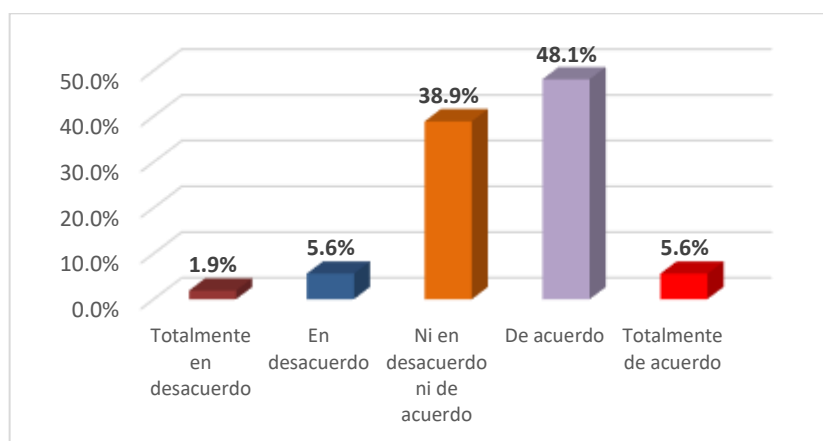


Figura 10. Indicador Remuneración en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Remuneración en 1.9 % totalmente en desacuerdo, 5.6 % en desacuerdo, 38.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 48.1 % de acuerdo y 5.6 % totalmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos muestran que dentro del personal administrativos de la Red Asistencial Huancavelica en promedio la mitad de los trabajadores se encuentran conforme con la remuneración percibida y casi un 46.4% es indiferente o no se encuentra de acuerdo, esto debido a que realizando la comparación con otras entidades del sector publico las remuneraciones del personal de EsSalud son superiores al promedio.

A las preguntas: Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse, mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión y en mi organización participo en la toma de decisiones; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 13. Toma de Decisiones

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 1.9 %      |
| En desacuerdo                  | 11         | 20.4 %     |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 20         | 37.0 %     |
| De acuerdo                     | 19         | 35.2 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5.6 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

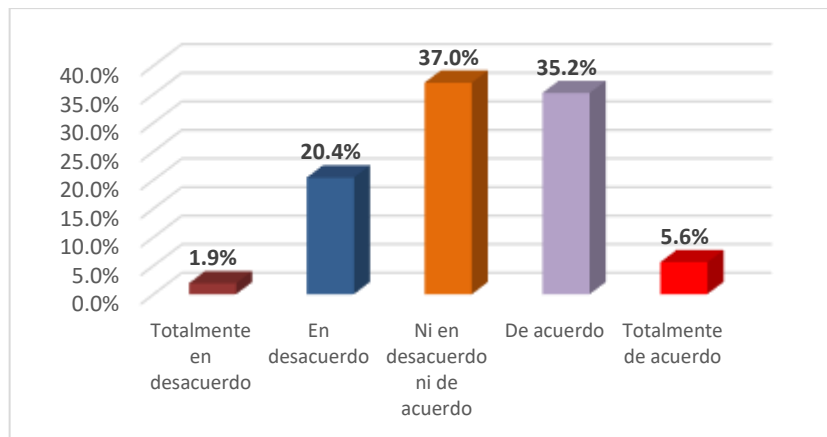


Figura 11. Indicador Toma de Decisión en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador toma de decisión en 1.9 % totalmente en desacuerdo, 20.4 % en desacuerdo, 37 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 35.2 % de acuerdo y 5.6 % totalmente de acuerdo.

Los procedimientos y actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de la Red Asistencias de EsSalud Huancavelica se encuentra sujetos a los documentos de gestión como el Manual de Procedimientos y Manual de Organización y Funciones donde se establecen las actividades a cumplir por cada personal, hecho que a raíz de los resultados obtenidas nos muestra que no existe un cumplimiento estricto ya que solo un 37.8% de los trabajadores mencionan que la toma de decisiones se realiza en el nivel que corresponde.

### Dimensión Cultura de la Organización

A las preguntas: Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo, existe sana competencia entre mis compañeros de trabajo, puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito y considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 14. Conflicto y Cooperación

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 1.9 %      |
| En desacuerdo                  | 3          | 5.6 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 21         | 38.9 %     |
| De acuerdo                     | 26         | 48.1 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5.6 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

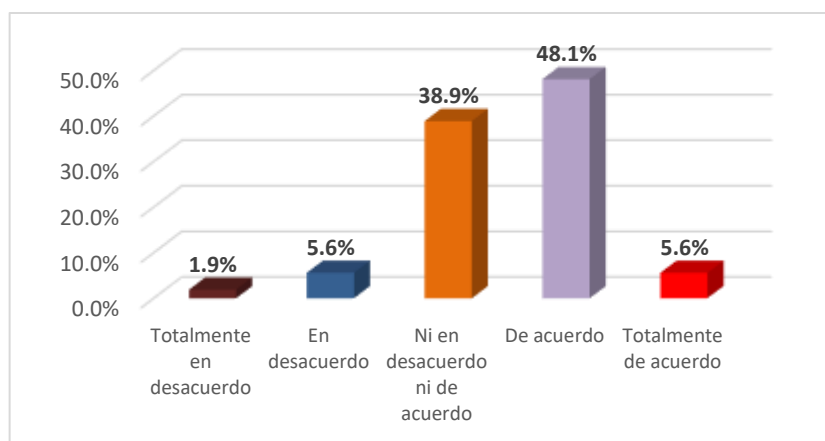


Figura 12. Indicador Conflicto y Cooperación en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Conflicto y Cooperación en 1.9 % totalmente en desacuerdo, 5.6 % en desacuerdo, 38.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 48.1 % de acuerdo y 5,6 % totalmente de acuerdo. Habiéndose mostrado que existe una adecuada Cultura Organizacional y Diseño Organizacional es corroborada con la 57.7% de los trabajadores administrativos mantienen buenas relaciones interpersonales, hay una sana competencia y existe buenas relaciones en el manejo de conflictos con los directos del área.

A las preguntas: Mi contribución juega un papel importante en el éxito del centro laboral y el trabajo que realizo es valorado por mi jefe; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 15. Motivación

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 1.9 %      |
| En desacuerdo                  | 3          | 5.6 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 21         | 38.9 %     |
| De acuerdo                     | 26         | 48.1 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5.6 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

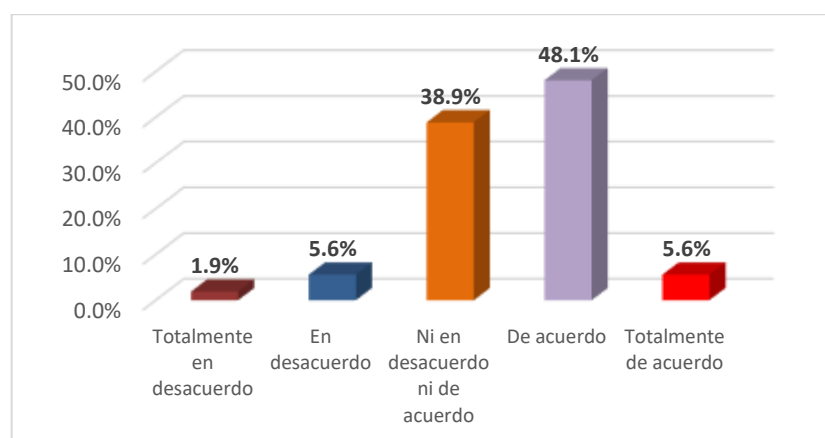


Figura 13. Indicador Motivación en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Motivación 1.9 % totalmente en desacuerdo, 5.6 % en desacuerdo, 38.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 48.1 % de acuerdo y 5.6 % totalmente de acuerdo.

De la información recopilada y procesada se muestra que existe índices elevados que evidencia la conformidad de los trabajadores administrativos con relación a la motivación

existente dentro de la Red Asistencial Huancavelica, ya que el personal contribuye con el éxito del centro laboral y las acciones que desarrollan los trabajadores son reconocidas por el jefe inmediato superior.

A las preguntas: Me siento a gusto de formar parte del centro laboral, mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos y me interesa el desarrollo del centro laboral; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 16. Identidad

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 1.9 %      |
| En desacuerdo                  | 3          | 5.6 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 1          | 1.9 %      |
| De acuerdo                     | 34         | 63.0 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 15         | 27.8 %     |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

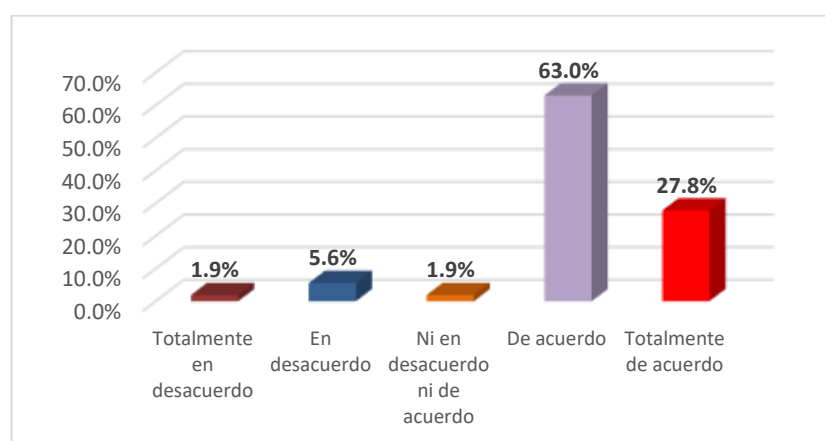


Figura 14. Indicador Identidad en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Identidad en 1.9 % totalmente en desacuerdo, 5.6 % en desacuerdo, 1.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 63 % de acuerdo y 27.8 % totalmente de acuerdo.

Existe un alto grado de identificación de los trabajadores de la Red Asistencial Huancavelica ya que según la información recopilada se muestra que un 90.8% se siente a gusto de laborar en EsSalud, buscan su desarrollo personal y organizacional así como dirigen sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos establecidos por cada área.

### Dimensión Potencial Humano

A las preguntas: Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios y se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de problemas laborales; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 17. Innovación

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 3          | 5.6 %      |
| En desacuerdo                  | 5          | 9.3 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 14         | 25.9 %     |
| De acuerdo                     | 29         | 53.7 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5.6 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

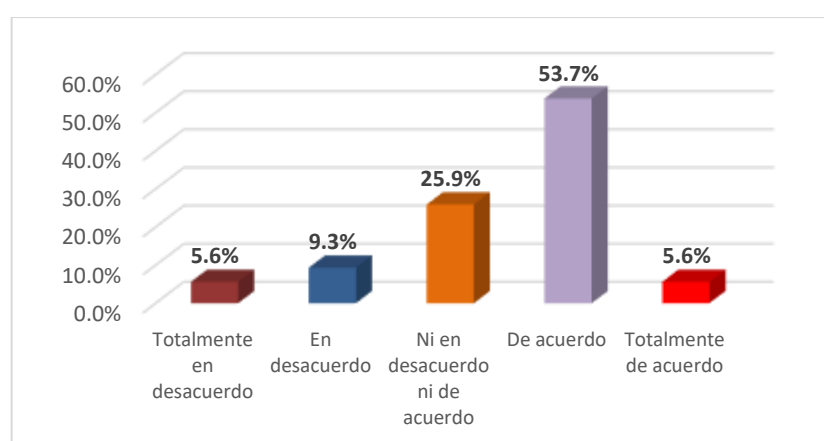


Figura 15. Indicador Innovación en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

## Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Innovación en 5.6 % totalmente en desacuerdo, 9.3 % en desacuerdo, 25.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 53.7 % de acuerdo y 5.6 % totalmente de acuerdo.

Dentro de las actividades que se desarrolla en las diferentes áreas de la Red Asistencias Huancavelica se viene implementado mejoras en los procesos y procedimientos a partir de la implementación de recursos tecnológicos frente al cual los trabajadores consideran que ellos pueden participar y que se da una flexibilidad de parte de EsSalud para el desarrollo de actividades hecho que se evidencia con un 59.3% de la información recopilada.

A las preguntas: Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos del centro laboral y nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso del centro laboral; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 18. Liderazgo

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 3          | 5.6 %      |
| En desacuerdo                  | 5          | 9.3 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 25         | 46.3 %     |
| De acuerdo                     | 19         | 35.2 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 2          | 3.7 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

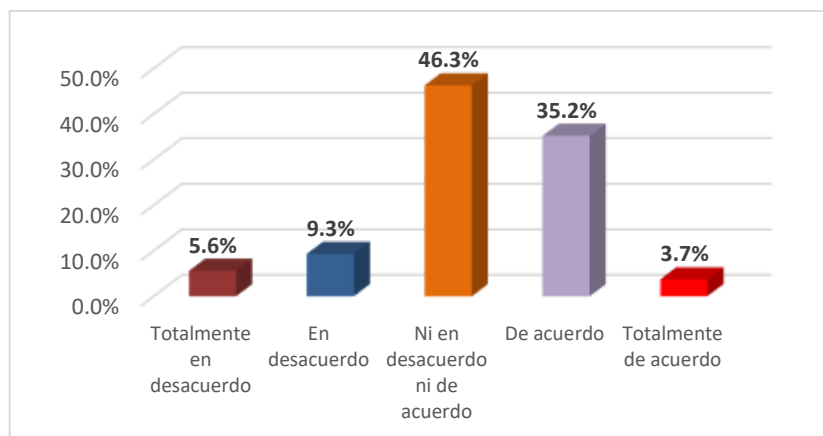


Figura 16. Indicador Liderazgo en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Liderazgo en 5.6 % totalmente en desacuerdo, 9.3 % en desacuerdo, 46.3 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 35.2 % de acuerdo y 3.7 % totalmente de acuerdo.

Los resultados muestran que no existen iniciativas, esfuerzos de parte de los trabajadores de administrativos de la Red Asistencial Huancavelica, asimismo no se evidencia una contribución de parte del personal directivo en condiciones de mejora y progreso de las áreas de trabajo a través de una indiferencia que se representa en 46.5% y un desacuerdo de 14.9%.

A las preguntas: Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo, los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa y en el centro laboral reconocen habitualmente la buena labor realizada; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 19. Recompensa

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 9          | 16.7 %     |
| En desacuerdo                  | 9          | 16.7 %     |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 28         | 51.9 %     |
| De acuerdo                     | 8          | 14.8 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 9          | 16.7 %     |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

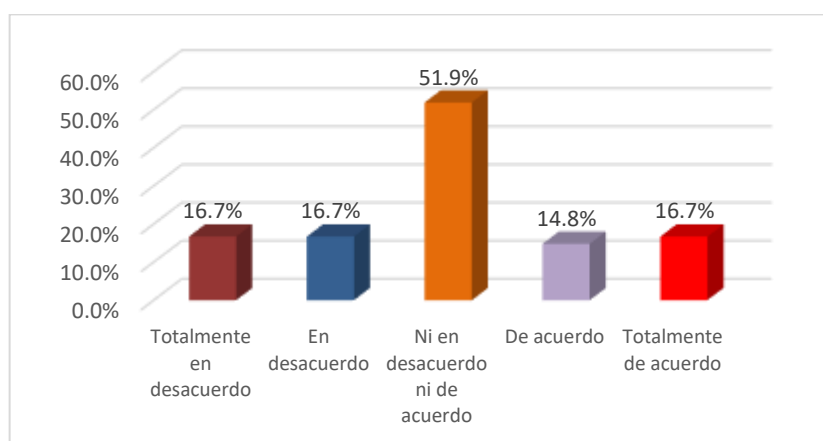


Figura 17. Indicador Recompensa en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019.

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Recompensa en 16.7 % totalmente en desacuerdo, 16.7 % en desacuerdo, 51.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 14.8 % de acuerdo y 16.7 % totalmente de acuerdo.

Según la información descrita en el párrafo anterior se evidencia la inexistencia de recompensas, premios o reconocimientos otorgadas al personal administrativo de la red asistencia Huancavelica existiendo un alto porcentaje de indiferencia frente a las preguntas relacionadas a esta dimensión con un 51.9%.

A las preguntas: Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente, existe un ambiente organizado en el centro laboral y en términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 20. Confort

|                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 4          | 7.4 %      |
| En desacuerdo                  | 19         | 35.2 %     |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 14         | 25.9 %     |
| De acuerdo                     | 16         | 29.6 %     |
| Totalmente de acuerdo          | 1          | 1.9 %      |
| Total                          | 54         | 100.0 %    |

**Fuente:** Resultado de cuestionario de Clima Organizacional  
**Elaboración:** Propia

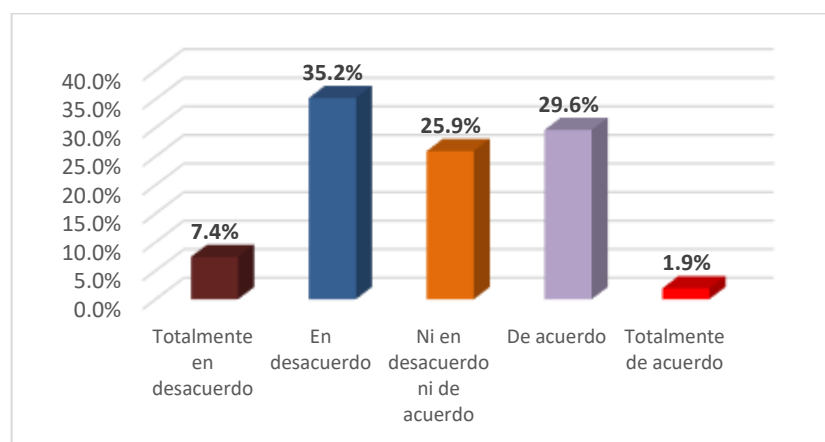


Figura 18. Indicador Confort en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que los trabajadores administrativos consideran el indicador Confort en 7.4 % totalmente en desacuerdo, 35.2 % en desacuerdo, 25.9 % ni en desacuerdo ni de acuerdo, 29.6 % de acuerdo y 1.9 % totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2 Desempeño Laboral

Tabla 21. Dimensiones de Desempeño Laboral

|            | Indicadores       |      |                |      | Compromiso |      |
|------------|-------------------|------|----------------|------|------------|------|
|            | Trabajo en Equipo |      | Relac. Interp. |      |            |      |
| VALORACIÓN | f                 | %    | f              | %    | f          | %    |
| Regular    | 7                 | 13%  | 12             | 22%  | 10         | 18%  |
| Bueno      | 16                | 30%  | 14             | 26%  | 15         | 28%  |
| Muy Bueno  | 26                | 48%  | 27             | 50%  | 27         | 49%  |
| Excelente  | 5                 | 9%   | 1              | 2%   | 3          | 6%   |
| TOTAL      | 54                | 100% | 54             | 100% | 54         | 100% |

|            | Indicadores  |      |            |      | Procedimiento |      |
|------------|--------------|------|------------|------|---------------|------|
|            | Organización |      | Iniciativa |      |               |      |
| VALORACIÓN | f            | %    | f          | %    | f             | %    |
| Regular    | 11           | 20%  | 5          | 9%   | 8             | 15%  |
| Bueno      | 16           | 30%  | 16         | 30%  | 16            | 30%  |
| Muy Bueno  | 26           | 48%  | 21         | 39%  | 24            | 44%  |
| Excelente  | 1            | 2%   | 12         | 22%  | 7             | 12%  |
| TOTAL      | 54           | 100% | 54         | 100% | 54            | 100% |

|            | Indicadores |      |                      |      | Productividad |      |
|------------|-------------|------|----------------------|------|---------------|------|
|            | Calidad     |      | Orientac. de Result. |      |               |      |
| VALORACIÓN | f           | %    | f                    | %    | f             | %    |
| Regular    | 7           | 13%  | 11                   | 20%  | 9             | 17%  |
| Bueno      | 17          | 31%  | 17                   | 31%  | 17            | 31%  |
| Muy Bueno  | 28          | 52%  | 19                   | 35%  | 24            | 44%  |
| Excelente  | 2           | 4%   | 7                    | 13%  | 5             | 8%   |
| TOTAL      | 54          | 100% | 54                   | 100% | 54            | 100% |

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019.

De los resultados obtenidos en la tabla, se observa el consolidado de valores obtenidos de aplicar el instrumento de recopilación de datos relacionado a la variable Desempeño laboral de los trabajadores administrativos donde se muestran las dimensiones siguientes: Compromiso con una la valoración Regular tiene un 18%, Bueno 28%, Muy Bueno 49% y Excelente 6%, con relación a la Dimensión Procedimiento la valoración Regular tiene un 15%, Bueno 30% Bueno 44% y Excelente 12% y con relación a la Dimensión Productividad la valoración Regular tiene un 17%, Bueno 31%, Muy Bueno 44% y Excelente

8%.

De la información presentada podemos mencionar que en las tres dimensiones Compromiso, procedimiento y productividad de las variables desempeño laboral los índices muestran más un 80% entre valores bueno, muy bueno y excelente lo cual permite identificar que el personal cumple con sus obligaciones y existe un nivel de eficiencia de parte de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial Huancavelica. Por otro lado, podemos mencionar la presencia de un rango entre 15% y 18% de niveles de valoración como regular, el cual muestra que persisten algunos elementos que no cumplen sus actividades labores acorde a sus responsabilidades y a lo asignador por el jefe inmediato superior.

#### De la información

A los factores de valoración: Aptitud para integrarse al equipo y Cooperación con sus compañeros; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 22. Trabajo en Equipo

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Regular   | 7          | 13.0 %     |
| Bueno     | 16         | 29.6 %     |
| Muy Bueno | 26         | 48.1 %     |
| Excelente | 5          | 9.3 %      |
| Total     | 54         | 100 %      |

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

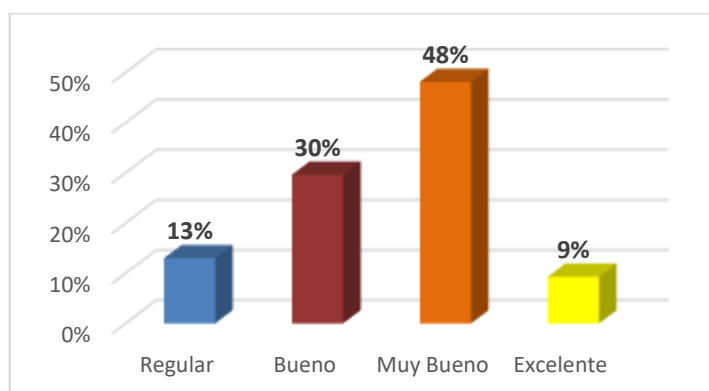


Figura 19. Trabajo en equipo de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

## Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que el 13 % de los trabajadores administrativos fueron evaluados de manera regular en cuanto al Trabajo en Equipo, el 30 % bueno, el 48 % muy bueno y 9 % excelente.

Según la información recopilada y procesada se evidencia que el personal administrativo tiene aptitudes para integrarse al grupo y cooperación para el desarrollo de actividades con sus compañeros lo que se confirma con un 57% en la valoración entre muy bueno y excelente.

A los factores de valoración: Cortesía con usuarios y compañeros, comunicación efectiva y disciplina; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 23 Relaciones Interpersonales

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Regular   | 12         | 22.2 %     |
| Bueno     | 14         | 25.9 %     |
| Muy Bueno | 27         | 50.0 %     |
| Excelente | 1          | 1.9 %      |
| Total     | 54         | 100 %      |

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

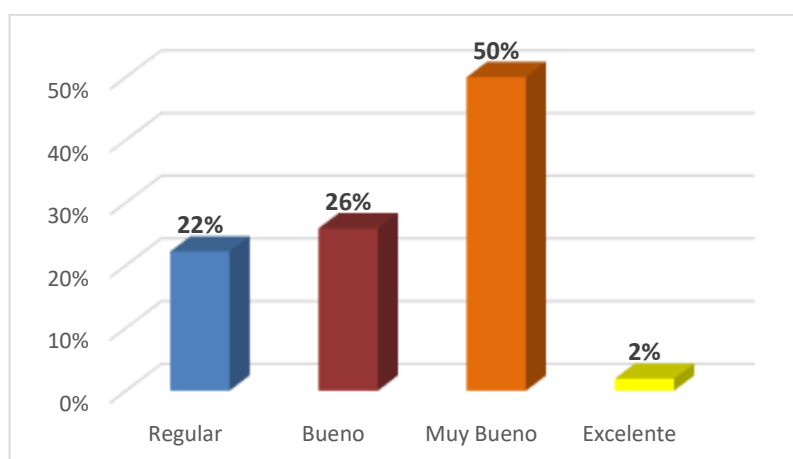


Figura 20. Relaciones Interpersonales de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

## Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que el 22 % de los trabajadores administrativos fueron evaluados de manera regular referente a las Relaciones Interpersonales, el 26 % bueno, el 50 % muy bueno y 2 % excelente.

La calificación del personal administrativo de la Red Asistencial Huancavelica de parte de sus jefes inmediatos superiores con relación a las relaciones interpersonales evidencia que existe un 78% entre valores de bueno, muy bueno y excelente mostrando niveles aceptables de cortesía, disciplina y comunicación efectiva.

## Dimensión Compromiso

A los factores de valoración: Planifica sus actividades y muestra capacidad organizativa; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 24. Organización

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Regular   | 11         | 20.4 %     |
| Bueno     | 16         | 29.6 %     |
| Muy Bueno | 26         | 48.1 %     |
| Excelente | 1          | 1.9 %      |
| Total     | 54         | 100 %      |

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

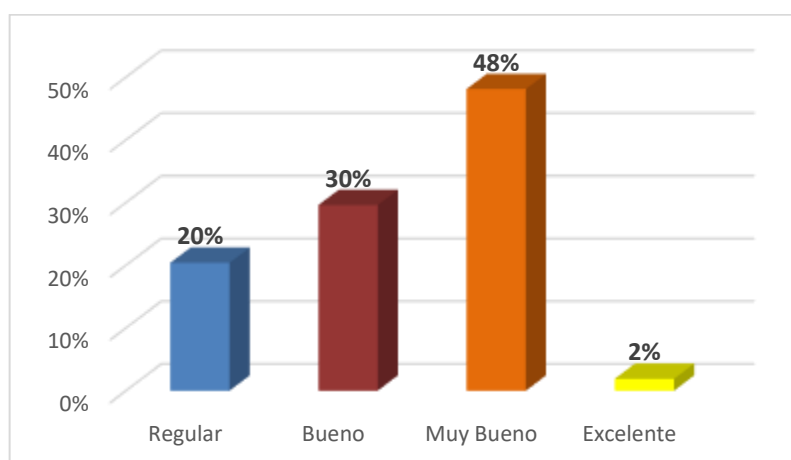


Figura 21. Organización de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

## Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que el 20 % de los trabajadores administrativos fueron evaluados de manera regular referente a la Organización, el 30 % bueno, el 48 % muy bueno y 2 % excelente.

De la información recopilada y procesada podemos evidenciar que los trabajadores de la red Asistencial Huancavelica en su mayoría consideran que la organización de la organización es la adecuada con un 80 % lo cual corrobora que desarrollan sus actividades previamente asignadas en cual les permite desarrollar una planificación.

A los factores de valoración: Aporta ideas para mejorar los procesos, proactividad, anticipación a las dificultades y capacidad para resolver problemas; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 25. Iniciativa

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Regular   | 5          | 9.3 %      |
| Bueno     | 16         | 29.6 %     |
| Muy Bueno | 21         | 38.9 %     |
| Excelente | 12         | 22.2 %     |
| Total     | 54         | 100 %      |

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

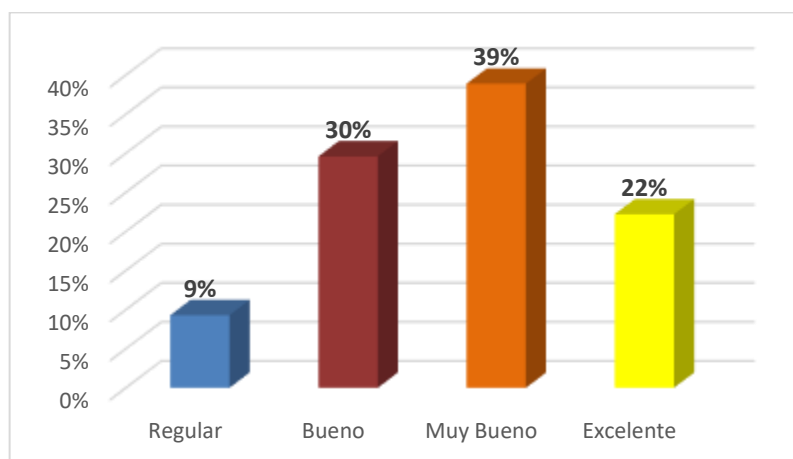


Figura 22. Iniciativa de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

## Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que el 9 % de los trabajadores administrativos fueron evaluados de manera regular referente a las Iniciativas, el 30 % bueno, el 39 % muy bueno y 22 % excelente.

La información muestra que el personal administrativo de la Red Asistencial Huancavelica tiene actitudes positivas relacionadas a la iniciativa, pues es capaz de resolver problemas ante los problemas que se suscitan de manera diaria en las diferentes áreas ya que representa un porcentaje acumulado de 90.7% entre bueno, muy bueno y excelente.

## Dimensión Productividad

A los factores de valoración: Responsabilidad con labores encomendados, dedicación y perseverancia e identificación con los objetivos institucionales; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 26. Orientación de Resultados

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Regular   | 7          | 13.0 %     |
| Bueno     | 17         | 31.5 %     |
| Muy Bueno | 28         | 51.9 %     |
| Excelente | 2          | 3.7 %      |
| Total     | 54         | 100 %      |

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

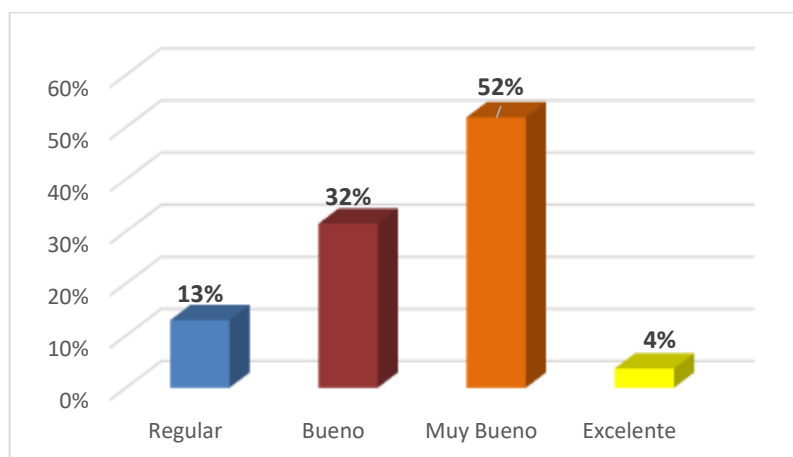


Figura 23. Orientación de resultados de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019.

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que el 13 % de los trabajadores administrativos fueron evaluados de manera regular con relación la Orientación de Resultados, el 32 % bueno, el 52 % muy bueno y 4% excelente. A los factores de valoración: No comete errores en el trabajo, hace uso racional de los recursos, calidad del trabajo que realiza, conocimiento del cargo que desempeña y aptitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad; se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 27. Calidad

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Regular   | 11         | 20.4 %     |
| Bueno     | 17         | 31.5 %     |
| Muy Bueno | 19         | 35.2 %     |
| Excelente | 7          | 13.0 %     |
| Total     | 54         | 100 %      |

**Fuente:** Ficha de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

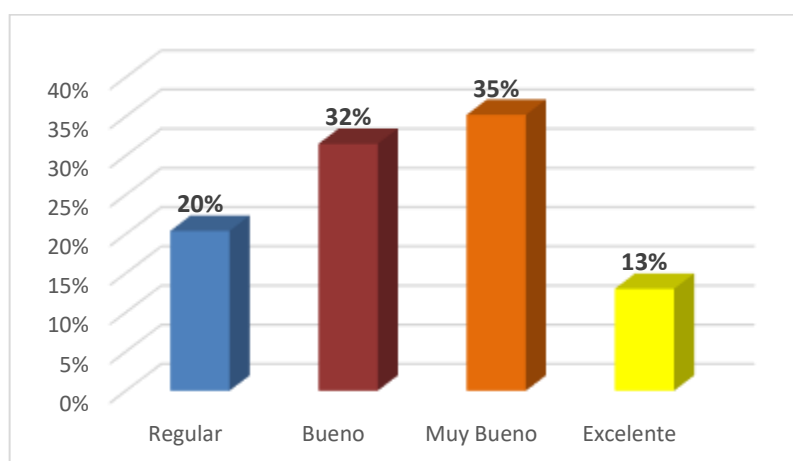


Figura 24. Calidad de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial ESSALUD Huancavelica 2019

### Interpretación

De acuerdo con la información recopilada en la tabla y figura se muestra que el 20 % de los trabajadores administrativos fueron

evaluados de manera regular con relación a la Calidad de su trabajo, el 32 % bueno, el 35 % muy bueno y 13 % excelente. De la información procesada podemos rescatar que un 80% del personal administrativo de la Red Asistencial ha sido calificado como bueno, muy bueno y excelente debido a su correcto accionar y no comete errores lo que demuestra su calidad de trabajo y conocimiento del cargo que desempeña de acuerdo a las funciones asignadas.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1 Contrastación de Primera Hipótesis Específica

Para realizar la comprobación de la primera hipótesis específica, la hipótesis formulada fue:

#### **Primera Hipótesis Específica**

Ha = Existe relación directa entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

A fin de realizar la contrastación de esta hipótesis específica, se empleó el coeficiente de Rho de Spearman.

Tabla 28. Coeficiente de correlación entre variables

|                 |                       |                            | Desempeño | Diseño Organizacional |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Desempeño Laboral     | Coeficiente de correlación | 1,000     | ,723                  |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | .         | ,011                  |
|                 |                       | N                          | 54        | 54                    |
|                 | Diseño Organizacional | Coeficiente de correlación | ,723      | 1,000                 |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | ,011      | .                     |
|                 |                       | N                          | 54        | 54                    |

#### **Interpretación:**

La tabla 28 presenta la correlación lineal de Spearman entre el diseño organizacional y el desempeño laboral es ,723 el cual es un índice que indica una correlación buena, lo que evidencia la existencia de una relación directa, razón por el cual aceptamos la hipótesis específica, la cual especifica que: Existe relación

directa entre el clima organizacional: dimensión diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

#### 4.2.2 Contrastación de Segunda Hipótesis Específica

Para realizar la comprobación de la segunda hipótesis específica, la hipótesis formulada fue:

##### **Segunda Hipótesis Específica**

Ha = Existe relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

A fin de realizar la contrastación de esta hipótesis específica, se empleó el coeficiente de Rho de Spearman.

Tabla 29. Coeficiente de correlación entre variables

|                 |                            | Desempeño                  | Cultura de la Organización |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Rho de Spearman | Desempeño Laboral          | Coeficiente de correlación | ,845                       |
|                 |                            | Sig. (bilateral)           | ,000                       |
|                 |                            | N                          | 54                         |
|                 | Cultura de la Organización | Coeficiente de correlación | 1,000                      |
|                 |                            | Sig. (bilateral)           | .                          |
|                 |                            | N                          | 54                         |

##### **Interpretación:**

La tabla 29 presenta la correlación lineal de Spearman entre la cultura de la organización y el desempeño laboral es ,845 el cual es un índice que indica una correlación muy buena, lo que evidencia la existencia de una relación directa, razón por el cual aceptamos la hipótesis específica, la cual especifica que: Existe relación directa entre el clima organizacional: dimensión cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

#### 4.2.3 Contrastación de Tercera Hipótesis Específica

Para realizar la comprobación de la tercera hipótesis específica, la hipótesis formulada fue:

##### **Tercera Hipótesis Específica**

Ha = Existe relación directa entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

A fin de realizar la contrastación de esta hipótesis específica, se empleó el coeficiente de Rho de Spearman.

Tabla 30. Coeficiente de correlación entre variables

| Correlaciones   |                   |                            | Desempeño | Potencial Humano |
|-----------------|-------------------|----------------------------|-----------|------------------|
| Rho de Spearman | Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | 1,000     | ,978             |
|                 |                   | Sig. (bilateral)           | .         | ,000             |
|                 |                   | N                          | 54        | 54               |
|                 | Potencial Humano  | Coeficiente de correlación | ,978      | 1,000            |
|                 |                   | Sig. (bilateral)           | ,000      | .                |
|                 |                   | N                          | 54        | 54               |

##### **Interpretación:**

La tabla 30 presenta la correlación lineal de Spearman entre la cultura de la organización y el desempeño laboral es ,978 el cual es un índice que indica una correlación muy buena, lo que evidencia la existencia de una relación directa, razón por el cual aceptamos la hipótesis específica, la cual especifica que: Existe relación directa entre el clima organizacional: dimensión potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.

#### 4.2.4 Contrastación de Hipótesis General

La hipótesis general formulada fue: “El clima organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019”.

A fin de realizar la contrastación de la hipótesis general, se empleó el coeficiente de Rho de Spearman.

Tabla 31. Coeficiente de correlación entre variables

|                    |                         |                            | Desempeño<br>Laboral | Clima<br>Organizacional |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Desempeño<br>Laboral    | Coeficiente de correlación | 1,000                | ,832**                  |
|                    |                         | Sig. (bilateral)           | .                    | ,321                    |
|                    |                         | N                          | 54                   | 54                      |
|                    | Clima<br>Organizacional | Coeficiente de correlación | ,832**               | 1,000                   |
|                    |                         | Sig. (bilateral)           | ,321                 | .                       |
|                    |                         | N                          | 54                   | 54                      |

La tabla 31 presenta la correlación lineal de Spearman entre el el clima organizacional y el desempeño laboral es ;832 el cual es un índice que indica una correlación muy buena entre las variables. Además, es una correlación positiva, con lo cual se afirma que el clima organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial Huancavelica EsSalud 2019.

Por otra parte, este coeficiente es altamente significativo, es decir es significativamente muy diferente de cero, lo cual se indica con \*\* al lado de su valor.

La expresión \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral, debajo de la tabla pivote indica que la correlación es significativa al nivel de 0,01 (1%) y que la hipótesis estadística del coeficiente de correlación lineal de Pearson es bilateral (2 colas), lo que se puede expresar como  $p < 0,01$  (Sig (bilateral): 0,000 o Sig. (2-tailed:0,000))

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo siguiente se presenta la discusión de resultados presentados a través de cuadros y gráficos estadísticos del capítulo precedente sobre desempeño laboral y clima organizacional.

Para realizar una adecuada discusión de los resultados, es necesario recalcar que existe un alto nivel de fiabilidad de los instrumentos de recopilación de información como la ficha de evaluación de desempeño laboral desarrollado por la organización y el cuestionario de clima organizacional porque fueron validados previamente y fueron empleados en diferentes investigaciones similares.

Siendo el problema planteado ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?, desarrollado y concluido la presente investigación y según la presentación de resultados procesados y presentados a través de la aplicación de encuestas y fichas de evaluación a los trabajadores administrativos de las diferentes áreas y dependencias que componen la institución se pudo determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral.

En la tabla 6 el 63% de los trabajadores administrativos pertenecen al género masculino mientras que el 37 % corresponden al género femenino; asimismo en la tabla 7, se observa que el 16.7 % de los trabajadores pertenecen al Grupo Ocupacional Directivo, 29.6 % al Grupo Ocupacional Profesional y 53.7 % pertenecen al Grupo Ocupacional Técnico lo que nos muestra una población relativamente predominante del género masculino y predomina el nivel técnico dentro de ellos.

Para lo cual:

De acuerdo con los datos recopilados y procesados a través del coeficiente de correlación de Rho de Sperman encontramos una relación fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral como se puede observar mediante la Tabla 29 donde el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es (.832), ante esto Chiavenato establece que las empresa o entidades desarrollan un conjunto de acciones y actividades organizadas y

sistematizadas, formado por una o más elementos de una organización, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla influyendo en el desempeño laboral. Asimismo, el Documento Técnico del Minsa define el Clima Organizacional como las sensaciones concordadas por los integrantes de una empresa o entidad con relación a las relaciones interpersonales, ambiente físico y trabajo en la que se desarrollan de acuerdo a las diferentes normas informales y formales que regulan su accionar. El clima organizacional proporciona energía y fuerza en los diferentes sistemas organizativos que posibilitan el incremento de la producción por su relación con el recurso humano; en tal sentido, el clima organizacional puede ser identificado como el nivel de satisfacción laboral que van a influir en el comportamiento de los trabajadores y en el desarrollo de las actividades laborales dentro de las instituciones.

Comparando los resultados obtenidos es necesario considerar que dichos resultados obtenidos por Ana Karina Mosquera Ojeda descritos en los antecedentes internacionales toda vez que de igual manera concluyo existe una influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de parte del clima organizacional en los departamentos financieros en entidades pertenecientes al estado, evidenciándose que el impacto y crecimiento en los niveles de desempeño cuando es mayor la satisfacción laboral de los trabajadores.

Se estableció la existencia de la relación directa entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencia EsSalud Huancavelica 2019,

Por otro lado, en base a la información obtenida según las pruebas estadísticas con la primera dimensión, se evidencia la presencia de una correlación buena entre diseño organizacional y el desempeño laboral con un valor relacional de ,723 mostrado en la Tabla 26. Al respecto, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional del Minsa menciona que son aquellos resultados o conductas que se vinculan de forma neta o directa con el logro de las estrategias de la organización.

En base a la información obtenida según las pruebas estadísticas con la segunda dimensión, existe una correlación muy buena entre cultura de la organización y el desempeño laboral con un valor relacional de ,845 mostrado en la Tabla 27. Frente a esto el Documento Técnico: Metodología para el

Estudio del Clima Organizacional del Minsa (2009) la fuerza laboral conformada por trabajadores y empleados de los diferentes niveles de la organización constituyen la razón de ser, en tal sentido es necesario tener en consideración el ambiente en el cual se desarrollan todas las actividades, relaciones interpersonales; las acciones y formas de comportamiento que se convierten en la cultura de la entidad u organización, llegando a formar elemento principal que incrementa o disminuye los niveles de productividad haciendo eficiente e ineficiente su actuar.

Dichos resultados guardan relación con el antecedente de investigación descrito Miryam Judith Palomino Bossio, Rafael Guillermo Peña Leguia en su investigación sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast LTDA.” Quienes determinaron que la productividad y desempeño laboral son los factores más relevantes que aportan al cumplimiento de objetivos, asimismo las aptitudes y habilidades que se desarrollan dentro de la organización y sumado a las motivaciones motivan de manera positiva el desempeño laboral.

En base a la información obtenida según las pruebas estadísticas con la tercera, existe una correlación muy buena entre potencial humano y el desempeño laboral con un valor relacional de ,978 mostrado en la Tabla 28. Frente a este resultado el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional menciona que el sistema social interno de las entidades u organizaciones están conformada por trabajadores individuales y/o asociados, dichos elementos son seres que tienen sentimientos, necesidades y expectativas las cuales son trasladadas a su centro laboral.

## CONCLUSIONES

Culminado la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe una relación muy buena entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019 como se puede evidenciar en la Tabla 29 donde se presenta el coeficiente de correlación de Spearman cuyo valor es ,832 que nos indica la presencia de una correlación muy buena entre dichas variables, asimismo la tabla 9 muestra valores favorables de la variable clima organizacional en las dimensiones Diseño organizacional 50%, Cultura organizacional 67%, y Potencial humano 39% y en la tabla 21 valores favorables de la variables desempeño organizacional en las dimensiones de Compromiso 55%, Procedimiento 56%, y Productividad 52%.
2. Se determinó la existencia de una relación buena entre el diseño organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019 como se puede evidenciar en la Tabla 26 donde se presenta el coeficiente de correlación de Spearman es ,723 que nos indica que existe una correlación buena, asimismo los indicadores de esta dimensión muestran valores favorables como se muestra en la tabla 10 el indicador Comunicación con 55.5%, en la Tabla 11 el indicador Estructura con 51.9%, en la Tabla 12 el indicador Remuneración con 53.7 % y en la Tabla 13 el indicador Toma de Decisiones con 40.5%.
3. Se determinó la existencia de una relación muy buena entre el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019 como se puede evidenciar en la Tabla 27 donde se presenta el coeficiente de correlación de Spearman es alta ,845 que nos indica que existe una correlación muy buena, asimismo los indicadores de esta dimensión muestran valores favorables como se muestra en la tabla 14 el indicador Conflicto y Cooperación con 53.7%, en la Tabla 15 el indicador Motivación con 53.1% y en la Tabla 16 el indicador Identidad con 90.8 %.

4. Se determinó la existencia de una relación muy buena entre el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019 como se puede evidenciar en la Tabla 28 donde se presenta el coeficiente de correlación de Spearman es alta ,978 que nos indica que existe una correlación muy buena, asimismo los indicadores de esta dimensión muestran valores favorables como se muestra en la tabla 17 el indicador Innovación con 59.3%, en la Tabla 18 el indicador Liderazgo con 38.9% y en la Tabla 20 el indicador Confort con 31.5 %.

## RECOMENDACIONES

Culminado la investigación se redactó las siguientes recomendaciones.:

1. Verificar de manera minuciosa los resultados de la investigación, con el propósito de realizar un proceso de retroalimentación en determinados indicadores que muestran valores bajos, sobre el clima organizacional y desempeño laboral de tal modo que permita el cumplimiento de los objetivos de la institución.
2. La Red Asistencial de EsSalud Huancavelica a través del área de recursos humanos podrían entregar reconocimientos a los trabajadores administrativos que tiene una evaluación de desempeño laboral bueno, el cual ayudaría con la mejora del clima organizacional y teniendo en consideración la naturaleza de la organización se propone el reconocimiento documental.
3. Se recomienda a la Red Asistencia EsSalud Huancavelica desarrollar evaluaciones sobre el clima organizacional en los trabajadores administrativos y desempeño laboral por lo menos dos veces al año recurriendo a la recopilación de datos en base a los instrumentos presentados en la presente investigación.
4. Se recomienda utilizar la presente investigación como base para el estudio del clima organizacional, desempeño laboral y la relación estrecha que existe entre ellos, de tal manera que pueda ser utilizado al personal asistencial (personal de salud) de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica.
5. Se recomienda realizar el mejoramiento de los ambientes físicos del área administrativa con la finalidad de reducir la tugurización y hacinamiento de los trabajadores de las oficinas administrativas en la Red Asistencias de EsSalud.
6. Se recomienda dotar de equipos de cómputo de última generación para el desarrollo de actividades administrativas inherentes al cargo, así como equipar de mobiliario de acuerdo con el volumen de documentos de cada unidad dentro de la Red Asistencial de EsSalud.
7. Se recomienda desarrollar talleres que permitan mejorar la comunicación interna dentro de la Red Asistencial de EsSalud con la

finalidad de que los empleados puedan presentar sus reclamos y sugerencias a los jefes inmediatos como a la dirección.

8. Se recomienda realizar el seguimiento a los trabajadores en el ejercicio de su trabajo de tal modo que se pueda evaluar los apoyos materiales y humanos que reciben dentro de la Red Asistencias de EsSalud.
9. Se recomienda la generación de políticas de recompensas a través de incentivos tanto económicos, como no económicos (cursos de capacitación, regalos, entre otros) financiado por el Sub Cafa de EsSalud Huancavelica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

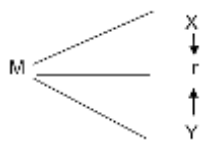
- Aguilar, J y Canchari, Nataly. (2013). *Análisis de la relación del Clima organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucará*. Huancayo, Perú.
- Ayllón, A y Paucar, M. (2012). *Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chupaca*. Chupaca, Perú.
- Bravo, Mariela y Cárdenas, D (2005). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso que Poseen los Trabajadores de una Empresa de Servicios de Asesoría*. Caracas, Venezuela.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Caraveo, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, 84.
- Castillo, C. D. (2000). *VitaCultura*. Recuperado el 12 de Mayo de 2013, de VitaCultura: [www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm](http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm)
- Castro, L. (2004). Obtenido de [www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm](http://www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm)
- Chiavenato, I. (2003). *gestión del talento*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- De la Cruz, E y Huaman, A (2015). *“Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015”*. Universidad Nacional de Huancavelica - Perú
- Decreto Supremo N°018 - 85 - PCM. (s.f.). *Reglamento inicial del Decreto Legislativo N° 276*. Lima, Perú.
- Dessler. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. *Cuadernos de Administración*, 46.
- Gómez, L., Mejía, D., & Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. Prentice Hall.
- Goncalves, A. (2005). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Sociedad.
- Marea, N y Paez, M (2015). *“El clima organizacional incide en el desempeño*

- directivo y docente de la Escuela Vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*". Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Ecuador
- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York. MINSA. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima.
- MINSA. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01*. Lima, Perú.
- Mosquera, A (2017). *"Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas"*. Universidad del Pacifico - Ecuador
- Orellana, K y Perez, J (2015) *"Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Huayucachi - Huancayo, 2012 - 2013"*. Universidad Nacional del Centro del Perú - Perú
- Palomino, M y Peña R, (2016) *"El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA."*. Universidad de Cartagena - Colombia.
- Rivera, K. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Tambo*. Huancayo, Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sampieri, R. H. (1999). *Metodología de investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. *Hitos de Ciencias Economicas Administrativas*, Lima
- Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Canada: Ontario.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Solano, S (2017). *"Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año*

- 2017". Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo - Perú
- Soto, J (2015). "*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yauli – Huancavelica periodo 2012*". Universidad Nacional de Huancavelica - Perú.
- Uría Calderón, D. E. (2011). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Williams, & R. (2008). *Rendimiento del Personal: diseño, implantación y gestión*. España.

# **ANEXOS**

**Anexo 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED ASISTENCIAL ESSALUD HUANCAMELICA 2019".**

| PROBLEMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | HIPÓTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | VARIABLES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | MÉTODOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Problema General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?</li> </ul> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?</li> <li>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?</li> <li>¿Cuál es la relación entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019?</li> </ul> | <p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> <li>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> <li>Determinar la relación entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> </ul> | <p><b>Hipótesis General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> </ul> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe relación directa entre el diseño organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> <li>Existe relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> <li>Existe relación directa entre el potencial humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica 2019.</li> </ul> | <p><b>Variable 01</b></p> <p>X= Clima Organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño organizacional</li> <li>Cultura organizacional</li> <li>Potencial Humano</li> </ul> <p><b>Variable 02</b></p> <p>Y= Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso</li> <li>Procedimiento</li> <li>Productividad</li> </ul> | <p><b>Tipo:</b> Cuantitativo<br/> <b>Nivel:</b> Descriptivo-Correlacional<br/> <b>Diseño:</b> No experimental Transeccional</p>  <p>En la que:<br/> X = clima organizacional<br/> Y = satisfacción laboral<br/> M = muestra<br/> r = relación</p> <p><b>Población y Muestra:</b> 54 trabajadores</p> <p><b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta.<br/> <b>Instrumento de recolección de datos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Técnica de procesamiento:</b> Estadística descriptiva e inferencial</p> |

## **Anexo 02**

### **CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

EL objetivo del presente cuestionario es conocer su apreciación del clima organizacional usted identificas en su centro laboral como trabajador administrativo de la Red Asistencial de EsSalud Huancavelica.

**Previo a contestar las interrogantes presentadas, tome en consideración lo siguiente:**

- Se respeta el anonimato y confidencialidad.
- Es necesario que las respuestas sean sinceras.
- Respuesta de acuerdo con lo que sucede en su organización.
- Rellene con lapicero.
- Cerciórese de haber contestado todas las interrogantes.
- Marque una sola respuesta por pregunta.

Para responder a los enunciados, marque con una “X” la respuesta que considere correcta de acuerdo a lo siguiente:

- |                                         |              |
|-----------------------------------------|--------------|
| ➤ <b>Totalmente en desacuerdo</b>       | <b>TD</b>    |
| ➤ <b>En desacuerdo</b>                  | <b>D</b>     |
| ➤ <b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo</b> | <b>ND-NA</b> |
| ➤ <b>De acuerdo</b>                     | <b>A</b>     |
| ➤ <b>Totalmente de acuerdo</b>          | <b>TA</b>    |

En caso de estar de acuerdo marcara con una “X” a la altura de “A” (De acuerdo).

*Agradecemos anticipadamente su  
colaboración.*

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------|---|----|
| Nº                                   | ÍTEMS                                                                                                  | TD | D | ND - NA | A | TA |
| <b>Comunicación</b>                  |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
| 1                                    | La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.                            |    |   |         |   |    |
| 2                                    | Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.                                         |    |   |         |   |    |
| 3                                    | Mi jefe está disponible cuando se le necesita.                                                         |    |   |         |   |    |
| 4                                    | En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros. |    |   |         |   |    |
| <b>Conflicto y cooperación</b>       |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
| 5                                    | Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.                              |    |   |         |   |    |
| 6                                    | Existe sana competencia entre mis compañeros de trabajo.                                               |    |   |         |   |    |
| 7                                    | Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.                                        |    |   |         |   |    |
| 8                                    | Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.                 |    |   |         |   |    |
| <b>Confort</b>                       |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
| 9                                    | Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.           |    |   |         |   |    |
| 10                                   | Existe un ambiente organizado en el centro laboral.                                                    |    |   |         |   |    |
| 11                                   | En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.                                |    |   |         |   |    |
| <b>Estructura</b>                    |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
| 12                                   | Los trámites que se utilizan en el centro laboral son simples y facilitan la atención.                 |    |   |         |   |    |
| 13                                   | Las normas y reglas del centro laboral son claras y facilitan mi trabajo.                              |    |   |         |   |    |
| 14                                   | Mi jefe inmediato me supervisa constantemente.                                                         |    |   |         |   |    |
| <b>Identidad</b>                     |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
| 15                                   | Me siento a gusto de formar parte del centro laboral.                                                  |    |   |         |   |    |
| 16                                   | Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos.                                        |    |   |         |   |    |
| 17                                   | Me interesa el desarrollo del centro laboral.                                                          |    |   |         |   |    |
| <b>Innovación</b>                    |                                                                                                        |    |   |         |   |    |
| 18                                   | Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.                                             |    |   |         |   |    |
| 19                                   | Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de problemas laborales.                       |    |   |         |   |    |
| 20                                   | La innovación es un tema importante para el centro laboral.                                            |    |   |         |   |    |
| <b>Liderazgo</b>                     |                                                                                                        |    |   |         |   |    |

|                           |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 21                        | Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.                         |  |  |  |  |  |
| 22                        | Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos del centro laboral.                  |  |  |  |  |  |
| 23                        | Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso del centro laboral. |  |  |  |  |  |
| <b>Motivación</b>         |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 24                        | Mi contribución juega un papel importante en el éxito del centro laboral.                          |  |  |  |  |  |
| 25                        | El trabajo que realizo es valorado por mi jefe.                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>Recompensa</b>         |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 26                        | Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.                          |  |  |  |  |  |
| 27                        | Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.                                     |  |  |  |  |  |
| 28                        | En el centro laboral reconocen habitualmente la buena labor realizada.                             |  |  |  |  |  |
| <b>Remuneración</b>       |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 29                        | Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.                                |  |  |  |  |  |
| 30                        | Recibo mi pago a tiempo.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 31                        | El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.                                           |  |  |  |  |  |
| <b>Toma de decisiones</b> |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 32                        | Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.                                       |  |  |  |  |  |
| 33                        | Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.                        |  |  |  |  |  |
| 34                        | En mi organización participo en la toma de decisiones.                                             |  |  |  |  |  |

**Gracias, que tenga un buen día.**

**Anexo 03**  
**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED ASISTENCIAL**  
**ESSALUD HUANCAMELICA**

**DATOS DEL EVALUADOR:**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Cargo</b>               |  |
| <b>Apellidos y Nombres</b> |  |

**DATOS DEL EVALUADO:**

|                             |                                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Apellidos y Nombres:</b> |                                                             |
| <b>Nombre del cargo:</b>    | <b>Tiempo en el cargo:</b><br>( ) Año    ( ) Meses ( ) Días |
| <b>Fecha de evaluación:</b> |                                                             |

**CALIFICACIÓN:** Considere de 1 a 5 puntos de valoración.

| Nº                                 | FACTORES DE VALORACIÓN                                   | GRADO DE VALORACIÓN |                |              |                  |                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------|------------------|------------------|
|                                    |                                                          | Malo<br>(1)         | Regular<br>(2) | Bueno<br>(3) | Muy bueno<br>(4) | Excelente<br>(5) |
| <b>Orientación de Resultados:</b>  |                                                          |                     |                |              |                  |                  |
| 1                                  | Responsabilidad con labores encomendados.                |                     |                |              |                  |                  |
| 2                                  | Dedicación y perseverancia.                              |                     |                |              |                  |                  |
| 3                                  | Identificación con los objetivos institucionales.        |                     |                |              |                  |                  |
| <b>Calidad:</b>                    |                                                          |                     |                |              |                  |                  |
| 4                                  | No comete errores en el trabajo.                         |                     |                |              |                  |                  |
| 5                                  | Hace uso racional de los recursos.                       |                     |                |              |                  |                  |
| 6                                  | Calidad del trabajo que realiza.                         |                     |                |              |                  |                  |
| 7                                  | Conocimiento del cargo que desempeña.                    |                     |                |              |                  |                  |
| 8                                  | Aptitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad. |                     |                |              |                  |                  |
| <b>Relaciones Interpersonales:</b> |                                                          |                     |                |              |                  |                  |
| 9                                  | Cortesía con usuarios y compañeros.                      |                     |                |              |                  |                  |
| 10                                 | Comunicación efectiva.                                   |                     |                |              |                  |                  |
| 11                                 | Disciplina.                                              |                     |                |              |                  |                  |
| <b>Iniciativa:</b>                 |                                                          |                     |                |              |                  |                  |
| 12                                 | Aporta ideas para mejorar los procesos.                  |                     |                |              |                  |                  |
| 13                                 | Proactividad.                                            |                     |                |              |                  |                  |
| 14                                 | Anticipación a las dificultades.                         |                     |                |              |                  |                  |
| 15                                 | Capacidad para resolver problemas.                       |                     |                |              |                  |                  |
| <b>Trabajo en Equipo:</b>          |                                                          |                     |                |              |                  |                  |
| 16                                 | Aptitud para integrarse al equipo.                       |                     |                |              |                  |                  |
| 17                                 | Cooperación con sus compañeros.                          |                     |                |              |                  |                  |
| <b>Organización:</b>               |                                                          |                     |                |              |                  |                  |
| 18                                 | Planifica sus actividades.                               |                     |                |              |                  |                  |
| 19                                 | Muestra capacidad organizativa.                          |                     |                |              |                  |                  |

|                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>SUBTOTAL</b><br>(sume la cantidad de "X" y multiplique por su<br>respectivo puntaje de valoración) |  |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>                                                                                          |  |  |  |  |  |

De acuerdo al puntaje total. Marque con un "X" la calificación en la que se ubica el evaluado:

- ( ) EFICIENTE : De 71 a 95 puntos
- ( ) NI EFICIENTE NI DEFICIENTE : De 45 a 70 puntos
- ( ) DEFICIENTE : De 19 a 44 puntos

Señale en que alternativa debería ubicarse el evaluado. Marca con una "X" en el recuadro respectivo.

|                                                        |  |                          |  |
|--------------------------------------------------------|--|--------------------------|--|
| Es merecedor de un ascenso                             |  | Necesita ser capacitado  |  |
| Debe concluir su contratación                          |  | Requiere ser reemplazado |  |
| Requiere estímulos, motivación                         |  | Otros:                   |  |
| Es necesario su rotación o reubicación a otros puestos |  |                          |  |

**Recomendaciones del evaluador:**

.....

.....

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EVALUADOR**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DE CONFORMIDAD DEL EVALUADO**

**Anexo 04**  
**EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**







## Anexo 05

### BASE DE DATOS – CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

|    | Comunicación |   |   |   |      | Conflicto y Coop. |   |   |   |      | Conforr |    |    |      | Estructura |    |    |      | Identidad |    |    |      | Innovación |    |    |      | Liderazgo |    |    |      | Motivación |    |      | Recompensa |    |    |      | Remuneración |    |    |      | Toma de Dec. |    |    |      | Diseño Org. | Cultura Org. | Potencial Hum. |   |
|----|--------------|---|---|---|------|-------------------|---|---|---|------|---------|----|----|------|------------|----|----|------|-----------|----|----|------|------------|----|----|------|-----------|----|----|------|------------|----|------|------------|----|----|------|--------------|----|----|------|--------------|----|----|------|-------------|--------------|----------------|---|
|    | 1            | 2 | 3 | 4 | Prom | 5                 | 6 | 7 | 8 | Prom | 9       | 10 | 11 | Prom | 12         | 13 | 14 | Prom | 15        | 16 | 17 | Prom | 18         | 19 | 20 | Prom | 21        | 22 | 23 | Prom | 24         | 25 | Prom | 26         | 27 | 28 | Prom | 29           | 30 | 31 | Prom | 32           | 33 | 34 | Prom |             |              |                |   |
| 1  | 1            | 3 | 4 | 5 | 3    | 1                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 2  | 3  | 3    | 3          | 3  | 2  | 3    | 3         | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 3  | 3    | 2         | 3  | 3  | 3    | 3          | 3  | 2    | 3          | 2  | 2  | 3    | 2            | 3  | 2  | 3    | 5            | 3  | 2  | 3    | 3           | 3            |                |   |
| 2  | 1            | 1 | 1 | 1 | 1    | 3                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 5  | 5  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 4         | 5  | 5  | 5    | 3          | 5  | 3  | 4    | 1         | 2  | 2  | 3    | 5          | 5  | 5    | 5          | 3  | 5  | 5    | 4            | 1  | 5  | 5    | 4            | 3  | 3  | 4    | 3           | 4            |                |   |
| 3  | 2            | 4 | 4 | 4 | 2    | 3                 | 3 | 2 | 2 | 4    | 3       | 2  | 3  | 3    | 3          | 2  | 3  | 3    | 5         | 5  | 4  | 5    | 2          | 4  | 4  | 3    | 3         | 3  | 3  | 2    | 3          | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 2    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3           | 3            | 3              |   |
| 4  | 4            | 4 | 4 | 2 | 4    | 3                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 2  | 2  | 2    | 3          | 3  | 5  | 4    | 4         | 5  | 5  | 5    | 3          | 5  | 3  | 4    | 5         | 2  | 3  | 3    | 1          | 1  | 1    | 2          | 2  | 5  | 3    | 3            | 2  | 2  | 2    | 2            | 5  | 3  | 3    | 3           | 3            | 3              |   |
| 5  | 5            | 4 | 5 | 5 | 5    | 5                 | 4 | 4 | 5 | 5    | 4       | 3  | 5  | 4    | 3          | 4  | 5  | 4    | 4         | 5  | 3  | 4    | 4          | 3  | 5  | 4    | 3         | 5  | 3  | 4    | 4          | 5  | 5    | 3          | 5  | 5  | 4    | 4            | 3  | 5  | 4    | 3            | 5  | 5  | 4    | 4           | 5            | 4              |   |
| 6  | 4            | 4 | 4 | 2 | 4    | 3                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 4  | 4  | 4    | 3          | 3  | 4  | 3    | 5         | 4  | 5  | 5    | 3          | 5  | 3  | 4    | 4         | 4  | 3  | 4    | 3          | 1  | 2    | 4          | 4  | 4  | 4    | 3            | 4  | 4  | 4    | 4            | 5  | 4  | 4    | 3           | 4            |                |   |
| 7  | 4            | 4 | 4 | 2 | 4    | 1                 | 4 | 3 | 3 | 3    | 4       | 3  | 3  | 3    | 3          | 4  | 3  | 3    | 4         | 3  | 5  | 4    | 4          | 5  | 3  | 4    | 1         | 1  | 1  | 1    | 4          | 3  | 4    | 3          | 3  | 3  | 4    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3           | 3            | 4              | 3 |
| 8  | 1            | 3 | 3 | 5 | 3    | 1                 | 4 | 1 | 1 | 2    | 1       | 2  | 3  | 2    | 3          | 5  | 5  | 4    | 5         | 5  | 4  | 5    | 5          | 4  | 1  | 3    | 2         | 3  | 3  | 3    | 1          | 5  | 3    | 2          | 3  | 5  | 3    | 5            | 2  | 3  | 3    | 2            | 3  | 5  | 3    | 3           | 3            | 3              | 3 |
| 9  | 1            | 3 | 3 | 5 | 3    | 3                 | 4 | 3 | 3 | 3    | 1       | 2  | 1  | 1    | 3          | 1  | 2  | 2    | 5         | 3  | 5  | 4    | 1          | 5  | 3  | 3    | 2         | 5  | 3  | 3    | 1          | 2  | 2    | 2          | 5  | 2  | 3    | 1            | 2  | 1  | 1    | 2            | 5  | 2  | 3    | 2           | 3            | 3              |   |
| 10 | 3            | 3 | 3 | 1 | 3    | 2                 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | 4  | 3  | 3    | 3          | 1  | 4  | 3    | 5         | 4  | 3  | 4    | 1          | 3  | 1  | 2    | 4         | 3  | 3  | 3    | 4          | 1  | 3    | 4          | 5  | 5  | 5    | 1            | 4  | 3  | 3    | 4            | 3  | 4  | 4    | 3           | 3            |                |   |
| 11 | 3            | 3 | 3 | 5 | 4    | 3                 | 4 | 3 | 4 | 4    | 4       | 1  | 1  | 2    | 5          | 4  | 3  | 4    | 5         | 3  | 3  | 4    | 4          | 3  | 4  | 1    | 1         | 3  | 2  | 4    | 3          | 4  | 1    | 1          | 3  | 2  | 4    | 4            | 3  | 4  | 4    | 1            | 3  | 3  | 4    | 4           | 3            |                |   |
| 12 | 3            | 3 | 3 | 5 | 4    | 3                 | 4 | 3 | 4 | 4    | 1       | 2  | 3  | 2    | 3          | 1  | 5  | 3    | 5         | 5  | 4  | 5    | 1          | 4  | 4  | 3    | 2         | 3  | 3  | 3    | 1          | 5  | 3    | 2          | 3  | 5  | 3    | 5            | 4  | 3  | 4    | 2            | 3  | 5  | 3    | 4           | 4            | 3              |   |
| 13 | 3            | 1 | 1 | 1 | 2    | 3                 | 5 | 5 | 5 | 5    | 5       | 4  | 3  | 4    | 3          | 5  | 4  | 4    | 5         | 4  | 3  | 4    | 5          | 3  | 5  | 4    | 4         | 3  | 3  | 3    | 5          | 4  | 5    | 5          | 5  | 4  | 5    | 5            | 4  | 3  | 4    | 4            | 3  | 4  | 4    | 4           | 5            | 4              |   |
| 14 | 3            | 3 | 3 | 5 | 4    | 3                 | 3 | 3 | 4 | 3    | 3       | 5  | 5  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 3         | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 4  | 3    | 5         | 5  | 3  | 4    | 3          | 5  | 4    | 5          | 5  | 5  | 3    | 5            | 5  | 4  | 1    | 5            | 5  | 4  | 4    | 4           | 4            |                |   |
| 15 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3    | 3                 | 3 | 3 | 4 | 3    | 3       | 3  | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3         | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 4  | 3    | 3         | 3  | 3  | 4    | 2          | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3           | 3            |                |   |
| 16 | 3            | 3 | 3 | 4 | 3    | 5                 | 5 | 3 | 5 | 5    | 5       | 5  | 4  | 5    | 3          | 5  | 5  | 4    | 5         | 5  | 3  | 4    | 5          | 3  | 5  | 4    | 5         | 4  | 3  | 4    | 4          | 2  | 3    | 5          | 4  | 5  | 5    | 5            | 5  | 5  | 4    | 5            | 4  | 5  | 5    | 4           | 4            | 5              |   |
| 17 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3    | 1                 | 3 | 5 | 5 | 4    | 3       | 5  | 1  | 3    | 3          | 3  | 5  | 4    | 3         | 5  | 5  | 4    | 3          | 5  | 5  | 4    | 5         | 1  | 3  | 3    | 3          | 5  | 4    | 5          | 5  | 5  | 5    | 3            | 5  | 1  | 3    | 5            | 1  | 5  | 4    | 4           | 4            | 4              |   |
| 18 | 3            | 3 | 5 | 4 | 4    | 3                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 3  | 5  | 4    | 3          | 3  | 3  | 3    | 5         | 5  | 4  | 5    | 3          | 4  | 3  | 3    | 3         | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 3    | 3          | 5  | 3  | 4    | 3            | 3  | 5  | 4    | 3            | 5  | 3  | 4    | 4           | 4            | 4              |   |
| 19 | 3            | 3 | 3 | 4 | 3    | 3                 | 5 | 3 | 3 | 4    | 5       | 3  | 3  | 4    | 3          | 5  | 3  | 4    | 5         | 4  | 5  | 5    | 5          | 5  | 3  | 4    | 3         | 3  | 3  | 3    | 5          | 3  | 4    | 3          | 3  | 3  | 5    | 3            | 3  | 4  | 3    | 3            | 3  | 3  | 4    | 4           | 4            | 4              |   |
| 20 | 3            | 3 | 3 | 4 | 3    | 4                 | 3 | 3 | 2 | 3    | 3       | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 4         | 5  | 5  | 5    | 3          | 5  | 2  | 3    | 1         | 1  | 1  | 1    | 3          | 5  | 4    | 5          | 5  | 5  | 5    | 3            | 5  | 3  | 4    | 5            | 3  | 5  | 4    | 4           | 4            | 3              |   |
| 21 | 3            | 5 | 3 | 3 | 4    | 4                 | 3 | 5 | 2 | 4    | 3       | 3  | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3         | 5  | 4  | 4    | 3          | 4  | 2  | 3    | 3         | 3  | 3  | 3    | 3          | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 3    | 3           | 3            | 3              |   |
| 22 | 1            | 3 | 3 | 3 | 3    | 5                 | 4 | 3 | 3 | 4    | 1       | 1  | 1  | 1    | 5          | 4  | 3  | 4    | 4         | 3  | 5  | 4    | 4          | 5  | 3  | 4    | 1         | 1  | 3  | 2    | 4          | 3  | 4    | 2          | 3  | 3  | 3    | 4            | 3  | 3  | 3    | 4            | 3  | 3  | 3    | 4           | 4            | 3              |   |
| 23 | 3            | 3 | 3 | 4 | 3    | 4                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 4  | 3  | 3    | 3          | 3  | 4  | 3    | 5         | 4  | 5  | 5    | 3          | 5  | 3  | 4    | 4         | 3  | 3  | 3    | 3          | 4  | 3    | 4          | 4  | 5  | 4    | 4            | 3  | 4  | 3    | 4            | 3  | 4  | 4    | 3           | 4            | 4              |   |
| 24 | 1            | 3 | 3 | 3 | 3    | 4                 | 3 | 3 | 5 | 3    | 4       | 1  | 2  | 2    | 2          | 3  | 5  | 5    | 4         | 5  | 5  | 3    | 4          | 5  | 3  | 3    | 4         | 5  | 2  | 3    | 3          | 2  | 5    | 4          | 2  | 2  | 5    | 3            | 5  | 2  | 2    | 3            | 2  | 2  | 5    | 3           | 3            | 4              | 3 |
| 25 | 2            | 5 | 3 | 5 | 4    | 5                 | 3 | 3 | 3 | 4    | 3       | 3  | 1  | 2    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3         | 5  | 5  | 4    | 3          | 5  | 3  | 4    | 3         | 1  | 3  | 2    | 3          | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3            | 5  | 5  | 4    | 3            | 1  | 3  | 2    | 3           | 4            | 3              |   |
| 26 | 4            | 3 | 3 | 5 | 4    | 4                 | 3 | 3 | 3 | 3    | 3       | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 3         | 5  | 5  | 4    | 3          | 5  | 3  | 4    | 5         | 3  | 3  | 4    | 3          | 5  | 4    | 5          | 3  | 5  | 4    | 3            | 5  | 3  | 4    | 5            | 3  | 5  | 4    | 4           | 4            | 4              |   |
| 27 | 2            | 3 | 3 | 5 | 3    | 5                 | 3 | 3 | 3 | 4    | 3       | 3  | 5  | 4    | 5          | 4  | 3  | 4    | 4         | 5  | 5  | 5    | 4          | 5  | 3  | 4    | 3         | 5  | 3  | 4    | 4          | 3  | 4    | 3          | 5  | 3  | 4    | 4            | 3  | 5  | 4    | 3            | 5  | 3  | 4    | 4           | 4            | 4              |   |
| 28 | 2            | 3 | 3 | 5 | 3    | 3                 | 3 | 4 | 4 | 4    | 4       | 2  | 4  | 3    | 3          | 4  | 2  | 3    | 4         | 5  | 5  | 5    | 4          | 5  | 4  | 4    | 2         | 4  | 3  | 3    | 4          | 2  | 3    | 2          | 4  | 2  | 3    | 4            | 2  | 4  | 2    | 3            | 2  | 4  | 2    | 3           | 3            | 4              | 3 |
| 29 | 4            | 3 | 3 | 5 | 4    | 3                 | 3 | 3 | 4 | 3    | 3       | 3  | 4  | 3    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3         | 5  | 5  | 4    | 3          | 5  | 4  | 4    | 3         | 4  | 5  | 4    | 3          | 3  | 3    | 3          | 4  | 3  | 3    | 3            | 3  | 3  | 4    | 3            | 3  | 4  | 3    | 3           | 3            | 4              |   |
| 30 | 5            | 3 | 3 | 5 | 4    | 3                 | 3 | 3 | 4 | 3    | 3       | 5  | 5  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 3         | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 4  | 3    | 5         | 5  | 3  | 4    | 3          | 5  | 4    | 3          | 3  | 3  | 3    | 3            | 5  | 5  | 4    | 5            | 5  | 5  | 5    | 4           | 4            | 4              | 4 |
| 31 | 2            | 3 | 3 | 5 | 3    | 3                 | 3 | 3 | 4 | 3    | 3       | 3  | 3  | 3    | 3          | 1  | 2  | 1    | 1         | 2  | 1  | 1    | 1          | 2  | 1  | 4    | 2         | 5  | 3  | 3    | 4          | 2  | 5    | 4          | 3  | 3  | 3    | 3            | 2  | 3  | 3    | 3            | 3  | 1  | 2    | 2           | 3            | 3              |   |
| 32 | 4            | 3 | 3 | 5 | 4    | 5                 | 1 | 5 | 4 | 4    | 1       | 3  | 3  | 2    | 3          | 5  | 5  | 4    | 5         | 5  | 3  | 4    | 5          | 3  | 4  | 4    | 3         | 3  | 3  | 3    | 3          | 5  | 4    | 3          | 3  | 3  | 3    | 5            | 3  | 3  | 4    | 3            | 3  | 5  | 4    | 4           | 4            | 3              |   |
| 33 | 1            | 3 | 3 | 5 | 3    | 1                 | 3 | 3 | 1 | 2    | 3       | 1  | 5  | 3    | 3          | 5  | 4  | 4    | 5         | 4  | 3  | 4    | 5          | 4  | 5  | 5    | 1         | 5  | 3  | 3    | 3          | 4  | 4    | 1          | 5  | 4  | 3    | 5            | 1  | 5  | 4    | 1            | 5  | 4  | 3    | 4           | 3            | 4              | 4 |
| 34 | 4            | 4 | 4 | 2 | 4    | 4                 | 3 | 5 | 5 | 4    | 3       | 5  | 5  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 5         | 5  | 3  | 4    | 3          | 3  | 5  | 4    | 5         | 5  | 3  | 4    | 3          | 5  | 4    | 5          | 5  | 5  | 5    | 3            | 5  | 5  | 4    | 5            | 5  | 5  | 5    | 4           | 4            | 4              |   |
| 35 | 3            | 3 | 4 | 5 | 4    | 4                 | 4 | 5 | 1 | 4    | 2       | 3  | 1  | 2    | 3          | 2  | 3  | 3    | 5         | 5  | 3  | 4    | 1          | 2  | 1  | 1    | 3         | 5  | 3  | 4    | 2          | 3  | 3    | 3          | 3  | 3  | 2    | 5            | 5  | 4  | 3    | 1            | 3  | 2  | 3    | 4           | 3            | 3              |   |
| 36 | 4            | 3 | 4 | 2 | 3    | 4                 | 4 | 1 | 3 | 3    | 4       | 4  | 5  | 4    | 3          | 4  | 4  | 4    | 4         | 4  | 3  | 4    | 4          | 3  | 4  | 4    | 4         | 5  | 5  | 5    | 5          | 4  | 4    | 4          | 3  | 3  | 4    | 4            | 4  | 4  | 4    | 5            | 4  | 4  | 4    | 4           | 4            | 4              |   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 38 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |   |   |   |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 40 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 42 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 |   |
| 43 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |   |   |
| 44 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 |   |
| 45 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 46 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 47 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 |   |   |   |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |   |   |   |   |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 52 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 |   |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 54 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |   |

**Anexo 06**  
**BASE DE DATOS – FICHA DE DESEMPEÑO LABORAL**

|    | Orientacion de Resultados |   |   |       | Calidad |   |   |   |   | Relaciones Interpersonales |   |    |    | Iniciativa |    |    |    |    | Trabajo en Equipo |    |    | Organización |    |    | Compromiso | Procedimiento | Productividad |       |
|----|---------------------------|---|---|-------|---------|---|---|---|---|----------------------------|---|----|----|------------|----|----|----|----|-------------------|----|----|--------------|----|----|------------|---------------|---------------|-------|
|    | 1                         | 2 | 3 | Prom. | 4       | 5 | 6 | 7 | 8 | Prom.                      | 9 | 10 | 11 | Prom.      | 12 | 13 | 14 | 15 | Prom.             | 16 | 17 | Prom.        | 18 | 19 |            |               |               | Prom. |
| 1  | 1                         | 3 | 4 | 3     | 5       | 1 | 3 | 3 | 3 | 3                          | 3 | 2  | 3  | 3          | 3  | 3  | 2  | 3  | 3                 | 5  | 3  | 4            | 3  | 3  | 3          | 4             | 3             | 3     |
| 2  | 4                         | 5 | 5 | 5     | 1       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                          | 3 | 5  | 5  | 4          | 3  | 3  | 5  | 4  | 4                 | 3  | 3  | 3            | 3  | 5  | 4          | 4             | 4             | 4     |
| 3  | 2                         | 2 | 2 | 2     | 2       | 3 | 2 | 2 | 4 | 3                          | 2 | 3  | 3  | 3          | 3  | 2  | 3  | 5  | 3                 | 5  | 4  | 5            | 2  | 4  | 3          | 4             | 3             | 3     |
| 4  | 4                         | 4 | 4 | 4     | 2       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                          | 3 | 2  | 2  | 2          | 3  | 3  | 5  | 4  | 4                 | 3  | 3  | 3            | 3  | 5  | 4          | 3             | 4             | 4     |
| 5  | 5                         | 4 | 5 | 5     | 5       | 5 | 4 | 4 | 5 | 5                          | 4 | 3  | 5  | 4          | 5  | 5  | 5  | 4  | 5                 | 5  | 3  | 4            | 4  | 3  | 4          | 4             | 5             | 5     |
| 6  | 4                         | 4 | 4 | 4     | 2       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                          | 3 | 4  | 4  | 4          | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                 | 4  | 2  | 3            | 3  | 5  | 4          | 4             | 5             | 4     |
| 7  | 4                         | 4 | 4 | 4     | 2       | 1 | 4 | 3 | 3 | 3                          | 4 | 3  | 3  | 3          | 3  | 4  | 3  | 4  | 4                 | 3  | 5  | 4            | 4  | 4  | 4          | 4             | 4             | 4     |
| 8  | 1                         | 3 | 3 | 2     | 5       | 1 | 4 | 1 | 1 | 2                          | 1 | 2  | 3  | 2          | 3  | 5  | 5  | 5  | 5                 | 2  | 4  | 3            | 2  | 2  | 2          | 3             | 4             | 2     |
| 9  | 1                         | 3 | 3 | 2     | 5       | 3 | 4 | 3 | 3 | 4                          | 4 | 4  | 3  | 4          | 3  | 1  | 2  | 5  | 3                 | 3  | 5  | 4            | 1  | 5  | 3          | 4             | 3             | 4     |
| 10 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 1       | 2 | 2 | 2 | 1 | 2                          | 1 | 4  | 3  | 3          | 3  | 1  | 4  | 5  | 3                 | 4  | 3  | 4            | 1  | 3  | 2          | 4             | 3             | 2     |
| 11 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 5       | 3 | 4 | 3 | 4 | 4                          | 4 | 1  | 1  | 2          | 5  | 4  | 3  | 5  | 4                 | 3  | 3  | 3            | 4  | 3  | 4          | 3             | 4             | 4     |
| 12 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 5       | 3 | 4 | 3 | 4 | 4                          | 1 | 2  | 3  | 2          | 3  | 1  | 5  | 5  | 4                 | 2  | 4  | 3            | 1  | 4  | 3          | 3             | 4             | 4     |
| 13 | 3                         | 1 | 1 | 2     | 1       | 3 | 5 | 5 | 5 | 4                          | 5 | 4  | 3  | 4          | 3  | 5  | 4  | 5  | 4                 | 4  | 3  | 4            | 5  | 3  | 4          | 4             | 4             | 4     |
| 14 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 5       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                          | 3 | 5  | 5  | 4          | 3  | 3  | 5  | 3  | 4                 | 5  | 3  | 4            | 3  | 3  | 3          | 4             | 4             | 4     |
| 15 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 3       | 3 | 3 | 3 | 4 | 3                          | 3 | 3  | 3  | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                 | 5  | 3  | 4            | 3  | 3  | 3          | 4             | 3             | 3     |
| 16 | 5                         | 5 | 5 | 5     | 4       | 5 | 5 | 3 | 5 | 4                          | 5 | 5  | 4  | 5          | 3  | 5  | 5  | 5  | 5                 | 5  | 3  | 4            | 5  | 3  | 4          | 5             | 5             | 4     |
| 17 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 3       | 1 | 3 | 5 | 5 | 3                          | 3 | 5  | 1  | 3          | 3  | 3  | 5  | 3  | 4                 | 5  | 5  | 5            | 3  | 5  | 4          | 4             | 4             | 4     |
| 18 | 3                         | 3 | 5 | 4     | 4       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                          | 3 | 3  | 5  | 4          | 3  | 3  | 3  | 5  | 4                 | 5  | 4  | 5            | 3  | 4  | 4          | 5             | 4             | 4     |
| 19 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 4       | 3 | 5 | 3 | 3 | 4                          | 5 | 3  | 3  | 4          | 3  | 5  | 3  | 5  | 4                 | 1  | 5  | 3            | 2  | 2  | 2          | 4             | 3             | 3     |
| 20 | 3                         | 3 | 3 | 3     | 4       | 4 | 3 | 3 | 2 | 3                          | 3 | 5  | 3  | 4          | 3  | 3  | 5  | 4  | 4                 | 3  | 3  | 3            | 3  | 5  | 4          | 4             | 4             | 4     |
| 21 | 3                         | 5 | 3 | 4     | 3       | 4 | 3 | 5 | 2 | 3                          | 3 | 3  | 3  | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                 | 3  | 3  | 3            | 3  | 4  | 4          | 3             | 4             | 4     |
| 22 | 1                         | 3 | 3 | 2     | 3       | 5 | 4 | 3 | 3 | 4                          | 4 | 4  | 4  | 4          | 5  | 4  | 3  | 4  | 4                 | 3  | 5  | 4            | 1  | 5  | 3          | 4             | 4             | 4     |
| 23 | 5                         | 5 | 4 | 5     | 4       | 4 | 3 | 3 | 3 | 3                          | 3 | 4  | 3  | 3          | 3  | 3  | 4  | 5  | 4                 | 2  | 3  | 3            | 3  | 5  | 4          | 3             | 4             | 4     |
| 24 | 1                         | 3 | 3 | 2     | 3       | 4 | 3 | 5 | 3 | 4                          | 1 | 2  | 2  | 2          | 3  | 5  | 5  | 5  | 5                 | 5  | 3  | 4            | 5  | 3  | 4          | 3             | 5             | 4     |
| 25 | 2                         | 5 | 3 | 3     | 5       | 5 | 3 | 3 | 3 | 4                          | 3 | 3  | 1  | 2          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                 | 5  | 5  | 5            | 3  | 5  | 4          | 4             | 4             | 4     |
| 26 | 4                         | 5 | 5 | 5     | 5       | 4 | 3 | 3 | 3 | 4                          | 3 | 5  | 3  | 4          | 3  | 3  | 5  | 3  | 4                 | 2  | 2  | 2            | 3  | 5  | 4          | 3             | 4             | 4     |
| 27 | 2                         | 3 | 3 | 3     | 5       | 5 | 3 | 3 | 3 | 4                          | 3 | 3  | 5  | 4          | 5  | 4  | 3  | 4  | 4                 | 3  | 3  | 3            | 2  | 3  | 3          | 4             | 4             | 4     |
| 28 | 2                         | 3 | 3 | 3     | 5       | 3 | 3 | 4 | 4 | 4                          | 4 | 2  | 4  | 3          | 3  | 4  | 2  | 4  | 3                 | 5  | 5  | 5            | 4  | 5  | 5          | 4             | 4             | 5     |
| 29 | 4                         | 5 | 5 | 5     | 5       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                          | 3 | 3  | 4  | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                 | 3  | 3  | 3            | 3  | 5  | 4          | 3             | 4             | 4     |
| 30 | 5                         | 3 | 3 | 4     | 5       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                          | 3 | 5  | 5  | 4          | 3  | 3  | 5  | 3  | 4                 | 5  | 3  | 4            | 3  | 3  | 3          | 4             | 4             | 4     |
| 31 | 5                         | 3 | 3 | 4     | 5       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                          | 3 | 3  | 3  | 3          | 1  | 2  | 1  | 2  | 2                 | 2  | 2  | 2            | 1  | 2  | 2          | 3             | 2             | 3     |
| 32 | 4                         | 5 | 5 | 5     | 5       | 5 | 1 | 5 | 4 | 4                          | 4 | 4  | 3  | 4          | 3  | 5  | 5  | 5  | 5                 | 5  | 3  | 4            | 5  | 3  | 4          | 4             | 5             | 4     |
| 33 | 1                         | 3 | 3 | 2     | 5       | 1 | 3 | 3 | 1 | 3                          | 3 | 1  | 5  | 3          | 3  | 5  | 4  | 5  | 4                 | 4  | 3  | 4            | 2  | 3  | 3          | 4             | 4             | 3     |
| 34 | 4                         | 4 | 4 | 4     | 2       | 4 | 3 | 5 | 5 | 4                          | 3 | 5  | 5  | 4          | 3  | 3  | 5  | 5  | 4                 | 5  | 3  | 4            | 3  | 3  | 3          | 4             | 4             | 4     |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 38 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 40 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 41 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 46 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 47 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 52 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |