

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA NUTRICIÓN



TESIS

**RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE SALUD DE
LA CIUDAD DE PUNO, JULIO – DICIEMBRE 2015**

PRESENTADA POR:

TANIA LAURA BARRA QUISPE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CIENCIAS DE LA NUTRICIÓN
MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y SEGURIDAD
ALIMENTARIA**

PUNO, PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA NUTRICION

TESIS

**RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE SALUD DE
LA CIUDAD DE PUNO, JULIO – DICIEMBRE 2015**

PRESENTADA POR:

TANIA LAURA BARRA QUISPE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

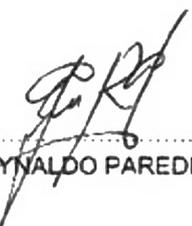
**MAGISTER SCIENTIAE EN CIENCIAS DE LA NUTRICIÓN
MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

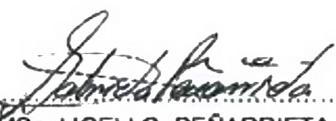
PRESIDENTE


.....
Dra. MARITZA CHOQUE QUISPE

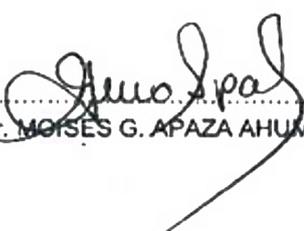
PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. REYNALDO PAREDES QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO


.....
MSc. LICELI G. PEÑARRIETA BEDOYA

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. MOISÉS G. APAZA AHUMADA

Puno, 01 de Septiembre del 2016

ÁREA: Desarrollo humano en alimentación y nutrición

TEMA: Clima organizacional en el desempeño laboral

LÍNEA: Género, salud y nutrición en el desarrollo humano

DEDICATORIA

Con inmenso cariño a mis abnegados padres: Esteban Barra y Vilma Quispe igualmente a mí apreciado hermano por su noble e indesmayable esfuerzo, en aras de proporcionarme un instrumento de trabajo, como es la profesión con el que yo pueda continuar desbrozando en el escabroso sendero de la vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a dios, por brindarme salud y permitirme seguir con mis aspiraciones académicas.

En segundo lugar expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, en especial a su plana de docentes quienes supieron impartir sus sabios conocimientos y experiencias durante los años de permanencia en las aulas universitarias.

El agradecimiento sincero a mi asesor Dr. Moises G. Apaza Ahumada, por su importante y acertado aporte así como a otros profesores que de una u otra forma colaboraron en la materialización del trabajo.

Finalmente va mi agradecimiento a los profesionales que laboran en cada Centro de Salud de la Ciudad de Puno, en particular a los directores, quienes accedieron y colaboraron desinteresadamente en el acopio de la información, durante el tiempo que duro la investigación.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	v
INDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	6
1.3. HIPÓTESIS	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	8
2.1.1. A nivel Internacional	8
2.1.2. A nivel Nacional	12
2.1.3. A nivel Local	15
2.2. MARCO TEÓRICO	19
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.2.1.1. Características del clima organizacional	20
2.2.1.2. Dimensiones y cuestionarios del clima organizacional	22
2.2.1.3. Importancia del clima organizacional	33
2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL	34
2.2.2.1. Factores determinantes del desempeño laboral	35

2.2.2.2. Evaluación del desempeño laboral.....	49
2.2.2.3. Valoración del desempeño laboral.....	53
2.2.3 CENTRO DE SALUD.....	54
2.2.3.1. Objetivos del centro de salud:	55
2.2.3.2. Funciones del centro de salud:.....	56

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MATERIALES Y MÉTODO	59
3.1.1. Tipo y diseño de estudio.....	59
3.1.2. Ámbito o lugar de estudio.....	60
3.1.3. Población y muestra.	60
3.1.4. Descripción de métodos por objetivos específicos	61
3.1.5. Operacionalización de Variables	66
3.2. UNIDAD DE ESTUDIO	75
3.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	75

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE PUNO	77
4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE PUNO	92
4.3. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTRO DE SALUD DE LA CIUDAD DE PUNO	110
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	133

INDICE DE CUADROS

1: Número de unidades muestrales según centros de salud de la Ciudad de Puno.....	60
2: Clasificación del clima organizacional, de acuerdo a puntaje	64
3: Clasificación del desempeño laboral, de acuerdo a puntaje	66
4: Clima organizacional según el indicador autonomía en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	77
5: Clima organizacional según el indicador cohesión en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	79
6: Clima organizacional según el indicador presión en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	81
7: Clima organizacional según el indicador apoyo en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	83
8: Clima organizacional según el indicador reconocimiento en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	85
9: Clima organizacional según el indicador equidad en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	88
10: Clima organizacional según el indicador innovación en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	90
11: Desempeño laboral según el indicador orientación de resultados en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	92
12: Desempeño laboral según el indicador calidad en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	95

13: Desempeño laboral según el indicador relaciones interpersonales en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	99
14: Desempeño laboral según el indicador iniciativa en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	102
15: Desempeño laboral según el indicador trabajo en equipo en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	105
16: Desempeño laboral según el indicador organización en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	108
17: Clima organizacional y desempeño laboral de trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	110

INDICE DE ANEXOS

1: Ficha de consentimiento informado	134
2: Cuestionario de clima organizacional.....	135
3: Cuestionario de desempeño laboral.....	139
4: Base de datos clima organizacional	142
5: Base de datos desempeño laboral.....	152
6: Cuadro de diagnóstico del clima organizacional de trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	159
7: Cuadro de desempeño laboral de trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno	160

RESUMEN

Se realizó la investigación con el objetivo de determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno. El estudio fue observacional analítico relacional de corte transversal, donde el muestreo fue no probabilístico por conveniencia tomado al 100% de la población, por ende estuvo constituida por 166 participantes. Para el diagnóstico del clima organizacional se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de Koys y Decottis (1991), y para evaluación del desempeño laboral se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento la prueba de desempeño laboral del departamento de sanidad de Antón. Para el análisis estadístico se utilizó la prueba de independencia Chi cuadrado. Como resultado se obtuvo que; según los indicadores de autoestima y presión el clima era favorable, según cohesión e innovación se percibió un clima desfavorable y finalmente según los indicadores de apoyo, reconocimiento y equidad un clima medianamente favorable. En caso del desempeño laboral; según el indicador de orientación de resultados el mayor porcentaje de trabajadores mostró un desempeño laboral bajo, así mismo según los indicadores de calidad, relaciones interpersonales, iniciativa y organización presentaron un desempeño laboral moderado. Por otro lado no existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno. Sin embargo, la falta de relación estadística significativa no es un impedimento para aseverar que el clima organizacional juega un papel

importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, ya que este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Palabras clave: Clima organizacional, ciudad de Puno, desempeño laboral, relación, trabajadores de los centros de salud.

ABSTRACT

The research was carried out in order to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the Health Centers of the City of Puno. The study was observational, cross-sectional, Where the sampling was non-probabilistic for convenience taken to 100% of the population, therefore it was constituted by 166 participants. For the diagnosis of the organizational climate the technique of the survey is applied and as an instrument the questionnaire of Koys and Decottis (1991),

And for the evaluation of the labor performance the technique of the survey was applied and as an instrument the labor performance test of the health department of Antón. For the statistical analysis, was used the test of independence called Chi cuadrado. As a result, it was obtained that; according to indicators of self-esteem and pressure the weather was favorable, cohesion and innovation shows an unfavorable climate and finally according to the indicators of support, recognition and fairness a moderately favorable climate. In case of work performance; according to the indicator of results orientation the highest percentage of workers showed a low labor performance, likewise, according to quality indicators, interpersonal relationships, initiative and organization presented moderate work performance. On the other hand there is no relationship between organizational climate and work performance of the workers of the health Centers of the City of Puno. However, the lack of a significant statistical relationship is not an impediment to assert that the organizational climate plays an important role in achieving greater efficiency in organizations and

the level of job satisfaction, since it determines the way in which an individual (worker) perceives their work environment, their performance, their productivity, their satisfaction, etc.

Keywords: City of Puno, job performance, organizational climate, relationship, Workers in health centers.

.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es importante para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El hecho de realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, característica que existe en cada organización. Asimismo involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados como; el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

El desempeño laboral es la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar a cada trabajador de forma individual, el cumplimiento de las metas diarias.

El desempeño de un trabajador siempre va estar influenciado por el tipo de cultura corporativa, por las diferencias individuales, por las características personales del jefe líder, el entorno laboral o clima

organizacional, entre otras. Esta última influencia del ambiente laboral sobre sus trabajadores, es a la que se referirá la presente investigación, ya que los recursos humanos conforman el aspecto crucial para el funcionamiento de las organizaciones, que serían las fuerzas activas que controlan y crean los sistemas, de allí que la evaluación de desempeño laboral se traduce en un problema vital ya que, conlleva aumentos inmediatos de ganancias, permitiéndoles a las instituciones supervivir y crecer a largo plazo.

Los Centros de Salud tienen como objetivo principal, brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la satisfacción del usuario, del personal y del mismo Centro, así como el sentido de pertenencia de este último. Por ello esta investigación tiene como propósito relacionar el Clima organizacional con el Desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno, los cuales cuentan con una plantilla y años de historia, Este documento está conformado por seis capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación.

Iniciando con el capítulo I, se formula el planteamiento del problema donde se inserta la pregunta de investigación, objetivos e hipótesis.

En el capítulo II, se plantea el marco teórico, que integra las argumentaciones teóricas, empíricas y contextuales, donde se establece toda la información que soporta esta investigación.

En el capítulo III, se describe detalladamente la metodología, según los objetivos planteados.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la información generada así mismo, la discusión y análisis de los resultados a la luz del marco referencial, la pregunta de investigación, los objetivos y la metodología empleada.

CAPITULO I

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú, el trabajo en el sector salud y el ambiente donde lo desarrolla pareciera no ser el más propicio. El cansancio, agotamiento físico, largas jornadas de trabajo extra, el trato del jefe entre otros, pueden traer como consecuencia; fatiga, desmoralización y dificultades en la vida familiar de los trabajadores los mismos que generan un clima laboral desagradable que puede terminar afectando en el buen desempeño laboral lo cual puede repercutir en los pacientes y la sociedad en general.(1)

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización. La importancia radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos

factores. (2) Por otro lado el desempeño laboral es la forma en que los trabajadores realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del desempeño laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. Asimismo; determinar el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los profesionales trabajadores. (3)

Los centros de salud tienen diversas funciones, ya que al ser establecimientos del primer nivel de atención de salud y de complejidad, están orientados a brindar una atención integral de salud, en sus componentes de promoción, prevención y recuperación. Para la productividad y el manejo de este capital humano en la organización, el cual se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, el desempeño laboral, la eficiencia y eficacia positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la aparición de conflictos, falta de comprensión por parte de los jefes y en otras áreas esenciales de la organización (3).

1.1.1. Formulación del problema:

Por lo anteriormente mencionado se plantea como problema de investigación:

- ¿Cuál será la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de los Centros de Salud de la ciudad de Puno, 2015?

1.1.2. Formulación del problema específico:

- ¿Cuál será el diagnóstico del clima organizacional en el ámbito laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la ciudad de Puno, 2015?
- ¿Cuál será la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la ciudad de Puno, 2015?
- ¿Existirá relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la ciudad de Puno, 2015?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**1.2.1. Objetivo General:**

- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el clima organizacional en el ámbito laboral de los trabajadores de los Centro de Salud de la Ciudad de Puno
- Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de los Centro de Salud de la Ciudad de Puno.
- Relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno.

1.3. HIPÓTESIS

1.3.1. Hipótesis General:

- El clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral en los trabajadores de los Centro de Salud de la Ciudad de Puno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel Internacional

Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. (2010)

Se realizó la investigación con el objetivo de explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, su diseño no experimental, transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 50 empleados administrativos contratados. Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicó un censo poblacional. Se evidencia una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Se concluye que se registra insatisfacción y

desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño (1).

Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología. (2008)

El artículo científico ofrece una visión integral del comportamiento de las variables, ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la ética empresarial y el desempeño laboral. Así mismo, para obtener los resultados del estudio de tipo transeccional descriptivo, un instrumento de recolección de datos fue aplicado a una población constituida por 54 personas de distintas organizaciones del ramo tecnológico y que ocupan cargos gerenciales. Los resultados del estudio a pesar de que evidenciaron un alto nivel tanto en el desempeño laboral como en el cumplimiento de los códigos de ética por parte de los empleados, la relación entre las variables de investigación resultó ser positiva muy débil, lo que significa que mientras el empleado mejore el cumplimiento de la ética en sus labores, no necesariamente se evidenciará en él algún progreso del desempeño laboral. La investigación concluye sugiriendo una reorientación de los esfuerzos internos a fin de proporcionar al empleado una mayor participación a cursos de capacitación, talleres o charlas donde se compartan conocimientos entre los integrantes de la organización, todo esto planificado y organizado

de acuerdo a las necesidades individuales y grupales. Asimismo, el desempeño de cada uno de los empleados dependerá de la aplicación de verdaderos principios, valores y en explotar al máximo las propias capacidades, habilidades y conocimientos de modo que el conjunto de personas y entes a su alrededor pueda beneficiarse de ellas (2).

Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. (2005)

El presente estudio, producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia

de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado.
Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico (3).

Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. (2006)

El pensamiento sistémico es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. El objetivo de este trabajo es valorar la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública. Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió efectuar juicios de valor sobre la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública desde la ciencia y la tecnología como procesos sociales. Se expone la aplicación del pensamiento sistémico en salud, se muestran los diferentes enfoques y dimensiones utilizados en el estudio del clima organizacional a nivel mundial y de forma particular en salud pública. Se destaca fundamentalmente las investigaciones realizadas por la Escuela Nacional de Salud Pública desde la década de los 90 del siglo xx hasta la actualidad y se fundamenta la integración de factores económicos, sociales, culturales y políticos teniendo en cuenta el enfoque multidisciplinario e interdisciplinario de la salud pública. Los estudios de clima organizacional con enfoque sistémico

constituyen una importante herramienta diagnóstica; a lo largo de la historia se han aplicado diferentes enfoques y dimensiones representativas de la organización, que en salud pública aportan información valiosa para su desarrollo (4).

2.1.2. A nivel Nacional

Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional Jose Fausto Sanchez Carrio durante el semestre 2013 – I. (2013)

Se realizó un estudio descriptivo, de tipo observacional, transversal, prospectivo y descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue el de no experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, transeccional (en el tiempo) y descriptivo. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas aleatoriamente. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que un 93% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener dominio tecnológico, 85% manifestaron en mayor o en menor grado que sus docentes muestran tener dominio científico, 97% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% manifestaron en mayor o menor que sus docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales y 90% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener buena formación en

valores éticos, concluyendo que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral (5).

Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (2012)

Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas (6).

Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. (2008)

Esta investigación pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá. Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. Respecto del instrumento para medir satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9) (7).

Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. (2014)

Este estudio pretende valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Para ello se trabajó con un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores de una pequeña empresa privada y se aplicó el Perfil Organizacional de Liker y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall. Los resultados indican que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada (8).

2.1.3. A nivel Local

Clima organizacional del profesional de enfermería que labora en el Hospital Regional Manuel Nuñez Butron. (2004)

La investigación fue de tipo descriptivo transversal con una muestra poblacional de 49 profesionales de enfermería, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario (WES) de 90 preguntas cerradas, obteniendo los siguientes resultados el clima organizacional en las dimensiones apoyo, relaciones interpersonales es negativo (28%), mientras en la dimensión de autorrealización, autonomía es positiva (67%), a pesar de ello indican que son pocos los que tienen

responsabilidades importantes. Respecto a las dimensiones claridad, innovación y responsabilidad es negativa (43%) ya que expresan que las normas y reglas son bastante Vagas y ambiguas, que cambian constantemente, llegando a la conclusión que el clima organizacional es negativo (9).

Clima organizacional y su relación con el nivel de estrés laboral en enfermeras del Hospital Regional Manuel Nuñez Butron. (2004)

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de estrés laboral en enfermeras(os), el estudio fue descriptivo correlacional con una muestra poblacional de 52 profesionales de enfermería, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario de Litwin y Stringer de 1938 de 50 preguntas cerradas. El estrés laboral fue evaluado con el cuestionario elaborado por David Fontana en 1996 de 23 preguntas dicotómicas fijas, obteniendo los siguientes resultados: 65.38% de enfermeras perciben que el clima organizacional es negativo y referente al estrés laboral las enfermeras en su mayoría presenta un nivel moderado, llegando a la conclusión que existe una relación muy significativa entre el clima organizacional y nivel de estrés laboral (10).

Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en profesionales de enfermería que laboran en áreas críticas en hospitales de Puno- Juliaca. (2008)

La investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en profesionales de enfermería, el estudio fue descriptivo, transversal con diseño correlacional con una población de estudio de 50 profesionales, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario para ambas variables. Llegando a las siguientes conclusiones: el clima organizacional es medianamente favorable (64%) y referente al nivel de satisfacción laboral las enfermeras en su mayoría presentan un nivel medianamente satisfecho (52%), según la prueba de Chi cuadrado, indica que existe una relación muy significativa entre el clima organizacional y nivel de satisfacción laboral (11).

Influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNA – Puno. (2014)

La investigación de tipo descriptivo no experimental con diseño transversal correlacional – causal, cuyo objetivo principal fue el determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. La población estuvo constituida por 1042, cuya muestra fue 200 trabajadores administrativos. Para el análisis del comportamiento de la influencia o no (Prueba de independencia) de las variables clima organizacional y desempeño laboral se utilizó

el estadístico Chi cuadrado, donde se obtuvo un valor de $P=0.00<0.05$, que permite concluir que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano (12).

El clima organizacional de los trabajadores administrativos de la UNA – PUNO y su incidencia en el desempeño laboral en el periodo 2012. (2012)

Se realizó una investigación de tipo correlacional y en segunda instancia explicativa de diseño no experimental, con el propósito de conocer la relación que existe entre las dos variables. Los hallazgos que permito conocer el presente trabajo de investigación fue que las principales causas del desfavorable clima organizacional y por consecuencia desfavorable desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNA – PUNO son la amplia brecha que existe entre las modalidades de trabajo de los mismos como son nombrados, contratados y estos últimos también en sub modalidades como CAS y contratos directos; así mismo también las inclinaciones políticas que pueden tener (13).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Clima organizacional

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (14).

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el

resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (15).

- Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (15).

2.2.1.1. Características del clima organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. Es un auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema auto poético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional (16).

El clima organizacional tiene las siguientes características.

- Existe referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que

este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional (17).

2.2.1.2. Dimensiones y cuestionarios del clima organizacional

Las dimensiones son dispositivos que permiten analizar una realidad. La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad. Esta idea permite situarse en diferentes niveles institucionales y comprender distintos modos de operar. La mirada se enriquece, pero no pierde su capacidad de enfocarse en algún fenómeno particular. Una gestión que

comprenda y emplee esta mirada pluridimensional de un modo operativo promueve cambios que superan la tendencia a la fragmentación institucional (18).

Desde la teoría, este término puede ser presentado como:

Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye, además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman, y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización (18).

Dimensión actitudinal, se refiere a la disposición del personal de la empresa o institución, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal (19).

Dimensión administrativa, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela (20).

Dimensión pedagógico-curricular, se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales (21).

Cuestionarios del Clima organizacional:

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 indicadores:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (22).

En 1968, dos estadounidenses, Schnedider y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de seis indicadores que son:

- El apoyo patronal. Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.
- La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

- La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
- Los conflictos. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización (23).

El cuestionario compuesto por Brunet (2011) comprende 80 preguntas que reagrupan las 6 indicadores. Se puede utilizar estos cuestionarios, según el punto de vista de sus mismos autores, como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su organización (24).

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1999. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas (25).

Los once indicadores que se encontraron son las siguientes:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Este indicador se refiere al nivel de colaboración que observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Este indicador cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Este indicador se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferentes jerarquías (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

- Flexibilidad e innovación. Este indicador cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Este indicador analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (25).

Por su parte, Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario de clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de preguntas está compuesto por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

- Desempeño. Este indicador mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.
- Obstáculos. Este indicador se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
- Intimidad. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
- Espíritu. Este indicador se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

- Actitud distante. Este indicador se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.
- Importancia de la producción. Esta dimensión se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.
- Confianza. Este indicador se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
- Consideración. Este indicador se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.
- Recientemente, Crane elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:
 - La autonomía. Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
 - La estructura. Este indicador se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
 - La consideración. Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

- La cohesión. Este indicador se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
- Misión e implicación. Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización (26).

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado “La Escala ambiente de trabajo”, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 dimensiones siguientes:

- Implicación. Este indicador mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- Cohesión. Este indicador se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- Apoyo. Este indicador se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- Autonomía. Este indicador mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- Tarea. Este indicador evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- Presión. Este indicador se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

- Claridad. Este indicador mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- Control. Este indicador se refiere a los reglamentos y a las presiones que pueda utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- Innovación. Este indicador mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- Confort. Este indicador se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados (27).

Bowers y Taylor elaboraron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento llamado “Estudio de las organizaciones”, mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Este indicador se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

- Recursos humanos. Este indicador se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Este indicador se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización así como la facilidad que tiene los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Este indicador se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Este indicador evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso (28).

Para evaluar el clima de la organización, lo que debe importar es que el instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

- Autonomía individual. Este indicador incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto. Este indicador mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.

- Tipo de recompensa. Este indicador se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Que un empleado recibe de sus superiores (29).

Brunet (2011) Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros. Lo importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización (31).

2.2.1.3. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para

asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima. De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales (32).

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (33).

2.2.2 Desempeño laboral

Se define al desempeño laboral como el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas

conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Es uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados (34).

2.2.2.1. Factores determinantes del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Los Centros de Salud para poder ofrecer un buen servicio de salud pública a los usuarios deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se tiene: la satisfacción del trabajador, autoestima,

trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador (35).

a) Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción aborda dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos (36).

La satisfacción del trabajador es planteada como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral: supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros. Convirtiéndose entonces en un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus

tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro (37).

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el “hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses”, ya que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales (38).

Los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas; realizan también un interminable trabajo de oficina. Además, en sus relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y

apoyo. Por ejemplo, les suministran herramientas, información y asistencia técnica; y en muchos casos ayudan a administrar el sistema de remuneración que premia, aun cuando desgraciadamente no siempre, el desempeño es efectivo”. Los supervisores pueden comunicar su sentido de aprobación a los trabajadores de muchas formas: interesándose activamente por ellos como personas, escuchando sus problemas, elogiándolos cuando se justifica, mostrándose tolerantes cuando se cometen errores, siempre que no afecten gravemente la calidad del servicio y no sean reiterativos, entre otros. La actitud general del supervisor hacia los subalternos en especial la confianza que tenga en su habilidad es más importante que cualquier otro acto (39).

b) Autoestima

La autoestima es un sentimiento valorativo de nuestro ser, de quiénes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y se puede mejorar. Está relacionada con el desarrollo integral de la personalidad en los niveles: ideológico, psicológico, social y económico (40).

Es la forma en que uno se percibe y se siente y es una manera de expresar que somos conscientes de nuestra existencia. Son muchas las cosas que en la vida contribuyen al bienestar psicológico, por ejemplo, tener una buena

autovaloración, disponer de una red de apoyo social fuerte, estable y positivo, adoptar una filosofía optimista ante la vida, todo esto contribuye a reforzar la autoestima (41).

Relacionado con el ámbito laboral, es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido. En el autoestima es muy importante aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, así como aquellos trabajos que hacen sentir a los individuos que son capaces de realizar ciertas tareas, actividades o lograr determinadas metas (42).

El significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable. Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y completarlas con éxito. En el caso de mantenimiento se trata de un servicio que da valor agregado a un bien tangible y produce un resultado observable que no se puede separar de las personas que lo realizan, las cuales pueden perfectamente responsabilizarse de sus logros y de sus fallas (43).

Por lo tanto, las tareas son identificables y los trabajadores pueden sentir orgullo por la labor prestada, especialmente si ésta es reconocida por los beneficiarios. De acuerdo a

Strauss, es un esfuerzo, en gran parte inútil muchas veces, para despertar el orgullo de los trabajadores por su labor muchas compañías llevan a cabo actividades de relaciones públicas, tales como, concursos en que a los empleados se les dan premios por escribir cartas en donde describen su trabajo o premios al “empleado del mes”. Aunque el impacto de estos esfuerzos no dura mucho tiempo, acciones de este tipo no son descartables, siempre y cuando no se constituyan la única vía de desarrollo de la autoestima de los trabajadores (44).

También es cierto, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes sirven, o si pertenecen a un equipo de trabajo, conduciéndolos a evaluar la calidad del grupo, aunque para algunos, él termino grupo, puede estar referido a un determinado número de personas que trabajan juntas o que simplemente se encuentran presentes en un salón al mismo tiempo. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se ha denominado grupo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, tales como, la cohesión del grupo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros (45).

Para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) las acciones que desarrolla un grupo descansan en gran medida en el comportamiento de sus personas. En tal sentido, hay que apreciar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser ponderadas adecuadamente para un trabajo efectivo de grupo, debido a que la participación de las personas en trabajo de equipo responde a intereses y necesidades individuales, por lo que es imprescindible ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades. El logro o no de esta condición tiene su impacto más inmediato en el comportamiento de la persona misma. Cuando el individuo logra satisfacción, tenderá a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, mientras que cuando se siente frustrado el sujeto tenderá a comportarse en forma inadecuada, pudiendo llegar al abandono del grupo. Sin duda, la motivación en el ámbito individual genera efectos significativos en los resultados del grupo (46).

c) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo está definido en el diccionario como dos o más personas que trabajan para lograr una meta común o compartida en virtud de su colaboración. Es importante tener en cuenta que cualquier conjunto de personas no significa automáticamente trabajar en equipo; el hecho de que trabajen

unos empleados con otros, está más relacionado con grupos de trabajo que con trabajo en equipo.

El trabajo en equipo representa para las organizaciones una herramienta poderosa para dar respuesta a las crecientes exigencias externas (productividad, competitividad y tecnología) e internas (trabajadores motivados, productivos y participativos) y es la base fundamental de cualquier metodología de mejora continua.

Sin embargo en el ámbito laboral, juega un rol importante y es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los

individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (46).

d) Capacitación del trabajador

La Capacitación representa el proceso sistemático, permanente y evolutivo de la enseñanza, que se inicia al término de la educación formal, para lograr el desarrollo y actualización, a la vez que favorece la realización personal y profesional de los trabajadores. Por otra parte, la finalidad de la capacitación es contribuir al desarrollo de las potencialidades del hombre en su dimensión personal y en beneficio de la sociedad. La Capacitación es el componente fundamental de la Educación Continua, la cual persigue resolver los problemas del quehacer profesional y técnico.

No podemos olvidar que hay muchos tipos de capacitación y con disímiles objetivos. Al mismo tiempo, existen numerosos centros que imparten capacitación, así como muchos profesionales y expertos en el tema.

Respecto a la capacitación del trabajador, es entendido como, un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, según Nash, los programas de capacitación

producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos. El autor considera que limitarse a generar las destrezas necesarias para solucionar problemas técnicos, no es quizás una medida eficaz, porque el efecto de esta capacitación no es duradero y no se debe pretender utilizarla para remediar todos los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistemas de remuneración mal concebidos. Generalmente, la gente se queja del entrenamiento recibido. El aprendizaje a nivel profesional se produce durante el peregrinar de éstos por la organización, preguntando cómo se hacen las cosas, cometiendo errores y corrigiendo.

Es común que no exista un plan sistemático de entrenamiento para cada puesto de trabajo. Los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto; las quejas vienen porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirla. En el caso de los obreros, generalmente, son enseñados por los supervisores, quienes lo hacen a su manera, pero sin una metodología sistematizada por la institución; éste sólo llega hasta asegurarse de que más o menos conocen su trabajo y lo no aprendido será realizado por su supervisor (47).

Otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador; los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión

La remuneración del personal del mantenimiento, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma (47).

e) Orientación hacia el logro

Como la preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Otras denominaciones que recibe son: orientación hacia los resultados/ hacia la eficacia, preocupación por los estándares, concentración en la mejora,

sentido empresarial y optimización de los recursos. Sus dimensiones son intensidad e integridad de una acción, amplitud e innovación. Existe gran variedad de conductas asociadas, como por ejemplo trabajar para cumplir con un estándar fijado por la gerencia, proponer actuaciones para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros, hacer análisis del balance coste-beneficio y tomar riesgos empresariales calculados (48).

f) Preocupación por la calidad y exactitud

Refleja la tendencia a reducir la incertidumbre en el medio que nos rodea. Una definición similar se puede encontrar en competencias como seguimiento y control (monitorización), la preocupación por la claridad, y mantener registros/parámetros. Aparece una única dimensión que es la complejidad de las acciones realizadas. Entre los comportamientos relacionados está la revisión de trabajo o información, la insistencia en la claridad de roles y funciones, y el diseño y el mantenimiento de sistemas de información (48).

G) Iniciativa

Es hacer más de lo que es exigido o esperado en el trabajo. Otros términos asociados a esta competencia son el sesgo hacia la acción, la decisión, la orientación estratégica hacia el futuro, el aprovechamiento de oportunidades y la pro actividad. La principal dimensión para su estudio es una

escala temporal, que oscila desde completar decisiones tomadas en el pasado (persistencia o tenacidad), hasta actuar en el presente sobre problemas u oportunidades que no serán realizados completamente hasta el futuro. Algunas de las actuaciones que expresan esta competencia son: la anticipación de situaciones conflictivas, el desempeño por encima de las exigencias del trabajo y la persistencia frente a los obstáculos (49).

H) Relaciones interpersonales

Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas, o parcialmente expresadas, de los demás. También ha sido llamada comunicación empática, capacidad de escucha, sensibilidad personal y conciencia de los sentimientos de otros. La escala de comprensión interpersonal tiene dos dimensiones: la complejidad o profundidad en la comprensión, y la cantidad de esfuerzo requerido. Usualmente se demuestra al utilizar la escucha y la observación para predecir las reacciones de los demás, al entender los intereses, las necesidades y las perspectivas de otros y ser capaz de razonar sobre sus causas (50).

I) Organización

Refleja la habilidad del individuo para entender las relaciones de poder en la organización, tanto internas como externas. También ha sido denominada astucia política o visión

estratégica. Su dimensión principal es la complejidad o profundidad del entendimiento organizacional alcanzado. Entre las conductas asociadas a ésta destacan: el entendimiento de las estructuras informales, el reconocimiento y redirección de los factores que afectan al grupo, y la interpretación de información latente (51).

J) Construcción de relaciones

Como la creación o el mantenimiento de redes de contactos que pueden ser útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo. Otros nombres son: la formación de redes, la utilización de los recursos, el desarrollo de contactos y la habilidad para establecer rapport. Esta escala consta de dos dimensiones básicas, la cercanía o intimidad de las relaciones, y la extensión o tamaño de la red de contactos construida. Algunos indicadores de conducta incluyen: el trabajar conscientemente en la construcción de la relación, el establecer fácilmente comunicación, y el compartir información personal para crear una zona en común o de intercambio (52).

k) Orientación hacia el cliente

Supone el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y el cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. También se encuentran referencias a ésta bajo la denominación de orientación hacia la ayuda y al servicio, la focalización en las necesidades del cliente, la concentración

en los consumidores finales y la atención a la satisfacción del paciente. Se pueden valorar dos dimensiones fundamentales: la intensidad y la iniciativa (53).

2.2.2.2. Evaluación del desempeño laboral

El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente (54).

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental (55).

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el

elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos (56).

El sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores.

1) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.

2) Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

3) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias. A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo

general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados (57).

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación (58).

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible

el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado (59). Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados (60).

2.2.2.3. Valoración del desempeño laboral

El desempeño laboral es el valor total que la institución espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización (60).

El desempeño laboral no es sólo una consecuencia de las capacidades del individuo sino surge también en relación con un ambiente laboral adecuado que favorezca la utilización de las diferencias individuales. El desempeño eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados (60).

2.2.3 Centro de salud

Un centro de salud es aquel establecimiento o institución en el cual se imparten los servicios y la atención de salud más básica y principal. Los centros de salud son una versión reducida o simplificada de los hospitales y de los sanatorios ya que si bien cuentan con los elementos y recursos básicos para las curaciones, no disponen de grandes tecnologías ni de espacios complejos que sí existen en hospitales. El objetivo principal de los centros de salud es el de brindar la atención más primaria y urgente ante situaciones de salud que deben ser tratadas.

Los centros de salud son los espacios de atención primaria en las pequeñas comunidades así como también en los distritos barriales y municipales. Esto quiere decir que mientras en algunas regiones los centros de salud son el único espacio disponible para recibir atenciones del tipo, en otros lugares como en las grandes ciudades los centros de salud conviven de manera adecuada con otros centros de salud más importantes como hospitales, sanatorios, nosocomios, etc.

Los centros de salud varían en tamaño y en los diferentes elementos disponibles con los que cuentan. Sin embargo, por lo general todos ellos tienen acceso a recursos y ofrecen servicios básicos tales como la guardia general y algunas especialidades comunes como traumatología, odontología, oftalmología, pediatría, etc. Normalmente, especialidades más complejas como diferentes

tipos de cirugía no se encuentran presentes en el espacio del centro de salud y los casos que requieran de tal atención son siempre derivados a los hospitales, sanatorios o clínicas más cercanos para permitir que la persona sea allí atendida con mayor eficacia. Los centros de salud suelen ser en la mayoría de los casos públicos pero también se pueden encontrar muchos institutos privados de menor envergadura que cumplen con las mismas (61).

De acuerdo a la oferta de servicios, los Centros de Salud son de 2 tipos:

Tipo I: Centro de Salud sin Unidad de Internamiento y con Unidad de Ayuda al diagnóstico.

Tipo II: Centro de Salud con Unidad de Internamiento y con Unidad del Centro Obstétrico y Quirúrgico, con énfasis en la atención madre – niño (61).

2.2.3.1. Objetivos del centro de salud:

- Brindar servicios de salud a una determinada población jurisdiccional a través de una atención integral de salud.
- Desarrollar actividades preventivo – promocionales en la población, a través de la participación de la comunidad organizada.
- Revalorar al Sector Salud en una determinada localidad, mejorando la calidad de atención de salud.

- Desarrollar actividades de coordinación intersectorial buscando la participación de los actores sociales identificados con la problemática de salud (62).

2.2.3.2. Funciones del centro de salud:

Las funciones generales de un centro de salud son:

- Organizar, coordinar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar la ejecución de todas las acciones de salud de su ámbito jurisdiccional.
- Promover la participación activa de la comunidad para la ejecución de las acciones de salud y desarrollo integral.
- Desarrollar actividades de promoción de la salud, prevención y recuperación de la enfermedad, y de rehabilitación del paciente, de acuerdo a la tecnología disponible.
- Realizar el análisis situacional de salud de la población y llevar a cabo la programación local de actividades, con la participación de todos los actores sociales relevantes de la comunidad; así como formular la propuesta de presupuesto.
- Promover la concertación con otros sectores públicos y privados, con el gobierno local y con la comunidad, para compartir la responsabilidad de la ejecución de las acciones relacionadas con las condiciones de salud de la población y del medio ambiente.

- Hacer la referencia y contra-referencia de pacientes según complejidad del caso y de acuerdo a las normas establecidas.
- Registrar, consolidar y analizar la información bioestadística de los establecimientos de Salud de su área de responsabilidad, incluyendo los hechos vitales de los Registros Civiles y enviar el resumen respectivo a las instancias superiores correspondientes.
- Realizar visita domiciliaria integral en forma sistemática, priorizando de acuerdo a las necesidades de los programas.
- Participar conjuntamente con representantes de la comunidad y de otros sectores públicos y privados de su ámbito. En la administración del establecimiento y en las gestiones orientadas a la obtención y optimización de los recursos financieros, técnicos, logísticos y otros, a través de los canales respectivos.
- Capacitar al personal del establecimiento de los Puestos de Salud y a los agentes voluntarios de la comunidad, en forma permanente, y de acuerdo a las necesidades del servicio.
- Supervisar, monitorear y evaluar las actividades de su establecimiento y de los Puestos de Salud de su jurisdicción.
- Facilitar y participar en la integración docencia-servicio, cuando las condiciones así lo requieran.
- Desarrollar actividades que promuevan la salud del ambiente.

- Efectuar vigilancia epidemiológica de las enfermedades más prevalentes de la localidad (62).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MATERIALES Y MÉTODO

3.1.1. Tipo y diseño de estudio

-El presente estudio es observacional, analítico, descriptivo y relacional de corte transversal.

-Estudio observacional: Donde el investigador no ejerce intervención.

-Estudio analítico: Donde se establecen relaciones entre las variables.

-Descriptivo: Donde se describen todas las dimensiones

-Relacional: Donde de acuerdo a una prueba estadística se busca relación entre variables cualitativas.

-Corte transversal: Donde la toma de datos es realizada una sola vez.

3.1.2. Ámbito o lugar de estudio

El estudio fue ejecutado en 13 Centros de Salud, ubicado en distintas áreas de la ciudad de Puno, provincia de Puno y Departamento de Puno, el mismo que está situado en el sureste del país ocupando 67 mil km² de territorio conformado por la mitad occidental de la Meseta del Collao, al oeste del Lago Titicaca.

3.1.3. Población y muestra

La población estuvo conformada por 166 trabajadores profesionales de salud de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia tomado al 100% de la población del sector salud el cual se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Número de unidades muestrales según centros de salud de la ciudad de puno.

CODIGO UNICO	MICRO RED	NUMERO DE TRABAJADORES	%
00003252	C. S.4 DE NOVIEMBRE	12	9
00003253	C. S. CHEJOÑA	12	9
00003254	C.S. JOSE ANTONIO ENCINAS	21	17
00003255	C. S. VALLECITO	11	8
00003258	C. S. HUERTA HUARAYA	10	7
00003259	C. S. ICHU	11	8
00003260	C. S. JALLIHUAYA	11	8

00003261	C. S. LOS UROS	11	8
00003263	C. S. PUERTO PUNO	10	7
00003264	C. S. SALCEDO	10	7
00003265	C. S. SIMON BOLIVAR	13	12
00003266	C. S. VIRGEN DE LA CANDELARIA	13	12
00007275	C. S. METROPOLITANO PUNO	21	17
TOTAL		166	100

3.1.4. Descripción de métodos por objetivos específicos

- Procedimiento de recolección de datos y coordinación de la investigación:

De la coordinación:

- Se solicitó por escrito una carta de presentación por la autoridad de la Maestría en Nutrición.
- Se solicitó por escrito a los Directores de los Centros de Salud, con el fin de obtener autorización y acceso para la ejecución de la presente investigación.
- Se realizó una entrevista con personal de la oficina de capacitación y jefatura de los centros de salud con el fin de dar a conocer acerca de los objetivos de investigación y se solicitó su apoyo para la realización de la misma.

3.1.4.1. Para el diagnóstico del clima organizacional en el ámbito laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno.

- Método: Método de encuesta
- Técnica: Encuesta

- Instrumento: Cuestionario de clima organizacional de Koys & Decottis 1991. Anexo 3

- Procedimiento:

Aplicación del instrumento:

- Se realizó la presentación oportuna hacia los trabajadores.
- Se realizó la presentación personal correspondiente, dando a conocer los objetivos del estudio a cada uno de los trabajadores para poder obtener información y colaboración.
- Se aseguró las condiciones indispensables del local.
- Se explicó los propósitos del cuestionario y atendió las dudas y objeciones.
- Se leyó fuertemente las instrucciones y se dio un ejemplo.
- Se preguntó a los participantes si han comprendido las indicaciones.
- Para la entrevista se requirió el apoyo de alumnos de psicología del último año de estudios (8 - 9 -10 semestre), para la obtención de datos más precisos. Donde se tuvo que invertir un mínimo de 40 min por persona.
- Se procedió con la primera pregunta del instrumento (cuestionario del clima organizacional), de manera personal.
- Una vez terminada la entrevista se agradeció la colaboración.

Calificación del instrumento:

- Cada Proposición del clima organizacional fue respondida en 3 categorías como se detalla:

- En Desacuerdo (D.) -- (Cuando el profesional de salud percibe el ambiente laboral de su Centro de salud de manera desfavorable).
 - Parcialmente de acuerdo (P. A.) -- (Cuando el profesional de salud percibe el ambiente laboral de su Centro de salud de manera medianamente favorable).
 - Totalmente de Acuerdo (T. A.) -- (Cuando el profesional de salud percibe el ambiente laboral de su Centro de salud de manera favorable).
- Las calificaciones obtenidas fueron sometidas a la escala de Likert el cual consiste en un conjunto de ítems representados en forma de afirmación ante los cuales se pide la reacción de las personas eligiendo uno de los 3 puntos de la escala, a cada uno se le asignó un valor numérico:
- En Desacuerdo (E.D.) – 1 Punto
 - Parcialmente de acuerdo (P. A.) – 2 Puntos
 - Totalmente de Acuerdo (T. A.) – 3 Puntos
- Posterior a la calificación de los diferentes indicadores, el mínimo puntaje posible a obtener fue de 54 puntos y el máximo de 162 puntos, debido a que el instrumento consta de 54 proposiciones sobre autoestima, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación:
- Los resultados ubicados entre 54 a 99 puntos, fue considerado un clima laboral desfavorable.
 - Los resultados ubicados entre 100 a 141 puntos, fue considerado como un clima laboral medianamente favorable.
 - Los resultados ubicados entre 142 a 162 puntos, fue considerado como un clima laboral favorable.
- Para la clasificación por indicadores, se tuvo lo siguiente:

Cuadro 2. Clasificación del clima organizacional, de acuerdo a puntaje

INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	Desfavorable	Medianamente favorable	Favorable
AUTOESTIMA	6 a 9	10 a 14	15 a 18
COHESION	16 a 26	27 a 37	38 a 48
PRESION	6 a 9	10 a 14	15 a 18
APOYO	7 a 12	13 a 17	18 a 21
RECONOCIMIENTO	8 a 14	15 a 19	20 a 24
EQUIDAD	5 a 8	9 a 12	13 a 15
INNOVACION	6 a 9	10 a 14	15 a 18

3.1.4.2. Para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno.

- Método: Método de Evaluación
- Técnica: Evaluación
- Instrumento: Cuestionario de evaluación del desempeño laboral (Departamento de Sanidad - Antón, 2005) Anexo 4
- Procedimiento:

Aplicación del instrumento:

- Se realizó la presentación oportuna hacia el jefe del establecimiento.
- Se aseguró las condiciones indispensables del local.
- Se explicó los propósitos del cuestionario y atenderá las dudas y objeciones.
- Se explicó detalladamente las instrucciones de calificación del instrumento de medición del desempeño laboral.
- Se procedió a entregar el instrumento (evaluación del desempeño laboral) al jefe del establecimiento, para cada uno de los trabajadores.

- Se dio inicio al llenado de las fichas por parte del jefe (el jefe debe evaluar a los trabajadores en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio)
- Una vez terminada el llenado de las fichas por parte del jefe del establecimiento, se procedió a recoger.

Calificación del instrumento:

- Cada Proposición del desempeño laboral fue respondida en 5 categorías como se detalla:
 - o Muy bajo -- Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
 - o Bajo -- Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
 - o Moderado -- Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
 - o Alto -- Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
 - o Muy alto -- Superior.- Rendimiento laboral excelente.
- Para la calificación se le asignó un puntaje:
 - o Muy bajo -- 1 Punto.
 - o Bajo -- 2 Puntos.
 - o Moderado -- 3 Puntos.
 - o Alto -- 4 Puntos.
 - o Muy alto -- 5 Puntos.
- Posterior a la calificación de los diferentes indicadores, se clasificaron los resultados de acuerdo a los siguientes puntos de corte:
 - o El puntaje ubicado entre 20 a 40 puntos, fue considerado como un Rendimiento Laboral Bajo.
 - o El puntaje ubicado entre 41 a 79 puntos, fue considerado como un Rendimiento Moderado.

- El puntaje ubicado entre 80 a 100 puntos, fue considerado como un Rendimiento Bueno.
- Para la clasificación por indicadores, se tuvo lo siguiente:

Cuadro 3. Clasificación del desempeño laboral, de acuerdo a puntaje

INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño Laboral Bajo	Desempeño Laboral Moderado	Desempeño Laboral bueno
ORIENTACION DE RESULTADOS	3 a 6	7 a 11	12 a 15
CALIDAD	5 a 10	11 a 19	20 a 25
RELACIONES INTERPERSONALES	3 a 6	7 a 11	12 a 15
INICIATIVA	4 a 8	9 a 15	16 a 20
TRABAJO EN EQUIPO	2 a 4	5 a 7	8 a 10
ORGANIZACIÓN	3 a 6	7 a 11	12 a 15

3.1.4.3. Para relacionar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centro de Salud de la Ciudad de Puno.

- Una vez obtenida la información, después de la aplicación de los instrumentos tanto del clima organizacional como el del desempeño laboral, la información fue procesada en una base de datos en el programa EXCEL.
- Seguidamente de obtenerse la matriz de datos, se procesaron los mismos en el programa SPSS para la aplicación de la prueba estadística Chi cuadrado.
- Al obtenerse los resultados de la prueba estadística se procedió a ser analizados con la base teórica.

3.1.5. Operacionalización de Variables

Variable (s)	Dimensión (es)	Indicador (es)	Categoría (s)	Índice (s)	Instrumento (s)
Clima organizacional	- Organización	<p>Autonomía (Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor • Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento • Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas. • El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales 	<p>Clima Laboral Desfavorable (54 – 99 ptos)</p>	Cuestionario a los Trabajadores de los Centros de Salud.
		<p>Cohesión (Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable. • En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”. • Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común. • Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución. • En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar. 	<p>Clima Laboral Medianamente Favorable (100- 141 ptos)</p> <p>Clima Laboral Favorable (142 – 162 ptos)</p>	

	<p>- Relaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones. • Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal. • Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan. • Mi superior inmediato da un buen ejemplo. • Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero. • Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme. • Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo. • Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada. • Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato. • Mi superior inmediato me hace revisiones / evaluaciones regulares de trabajo. 		
--	----------------------------	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo. 		
		<p>Presión (La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. • Mi institución es un lugar relajado para trabajar. • En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo. • Me siento como si nunca tuviese un día libre. • Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo. • Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo 		<p>Cuestionario a los Trabajadores de los Centros de Salud.</p>
	<p>– Valores</p>	<p>Apoyo (La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito • Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito 		<p>Cuestionario a los Trabajadores de los Centros de Salud.</p>

		<p>comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente. • Mi jefe me respalda 100% • Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. • Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. • La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.) 		
	<p>Reconocimiento (La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato • Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo. • La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error. • Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar. • Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido 			<p>Cuestionario a los Trabajadores de los Centros de Salud.</p>

		<p>Innovación (La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las promociones se las dan a quienes se las merecen • Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución • Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado. • Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas. • A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas • Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas. • Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder. • Nuestro ambiente laboral apoya la innovación. • Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas. 		<p>Cuestionario a los Trabajadores de los Centros de Salud.</p>
--	--	---	---	--	---

		<p>Equidad (La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe. • Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. • Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos. • Mi jefe no tiene favoritos <p>Si mi jefe despidiera a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.</p>		<p>Cuestionario a los Trabajadores de los Centros de Salud.</p>
		<p>Orientación de resultados (Es la preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia, es la concentración en la mejora y sentido de optimización de los recursos.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Termina su trabajo oportunamente. - Cumple con las tareas que se le encomienda. - Realiza un volumen adecuado de trabajo. 	<p>Desempeño Laboral (20)</p> <p>Desempeño Moderado (41 – 71 pts)</p> <p>Desempeño Bueno (80 – 100 pts)</p>	<p>Cuestionario a los Jefes o Directores de los Centros de Salud.</p>
Desempeño Laboral	Factores del Desempeño laboral				

		<p>Calidad (Es la preocupación por la calidad y mantener registros o parámetros.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No comete errores en el trabajo. - Hace uso racional de los recursos. - No Requiere de supervisión frecuente. - Se muestra profesional en el trabajo. - Se muestra respetuoso y amable en el trato. 		
		<p>Relaciones Interpersonales (Capacidad del trabajador de generar confianza y ser lo más cortés, evitando conflictos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros. - Brinda una adecuada orientación a los clientes. - Evita los conflictos dentro del equipo. 		
		<p>Iniciativa (Es la capacidad de adoptar una actitud proactiva, que despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos. - Se muestra asequible al cambio. - Se anticipa a las dificultades. - Tiene gran capacidad para resolver problemas. 		

		<p>asumir las consecuencias de la acción.)</p>	<p>Trabajo en equipo (Es la capacidad de crear sinergia, de buscar integrarse al grupo de trabajo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra aptitud para integrarse al equipo. - Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo. 		
		<p>Organización (Es la capacidad del trabajador de planificar sus actividades y alcanzar metas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica sus actividades. - Hace uso de indicadores. - Se preocupa por alcanzar las metas. 			

3.2. UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio fue un trabajador y un jefe de cada centro de salud de la ciudad de Puno.

Para la buena elección de la unidad de estudio se tuvo como criterios de inclusión y exclusión:

- Criterios de Inclusión: Trabajadores que deseen participar en la investigación,
- Criterios de Exclusión: Trabajadores que no asistan al centro laboral el día de la toma de muestra.

3.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para el tratamiento estadístico de la información se aplicó:

- 1) Porcentaje: P

$$P = \frac{x}{n}(100)$$

Donde:

x: Número de casos favorables y n: Tamaño de muestra (166)

- 2) Cuadros univariados y bivariados: Programa SPSS v.22 y hoja electrónica Excel
- 3) Se aplicó la prueba estadística de independencia Chi cuadrado de variables: programa SPSSV v.22
 - i) Planteamiento de hipótesis estadística:

H_0 : No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de los centros de Salud de la ciudad de Puno.

H_1 : Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de los centros de Salud de la ciudad de Puno.

ii) Estadística de prueba:

$$\chi^2_c = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} : Frecuencia observada

E_{ij} : Frecuencia esperada

i) Decisión:

Comparación	Decisión	Simbología
$p > 0,05$	Confirmar H_0	No significativa (n.s.)
$p \leq 0,05$	Aceptar H_1	Significativa al 5%

La interpretación de la relación de las variables de estudio, se realiza con los valores del coeficiente de correlación de Pearson.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico del clima organizacional en el ámbito laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno.

Cuadro 4. Clima organizacional según el indicador autonomía en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

AUTONOMIA	N°	%
Clima desfavorable	4	2,4
Clima medianamente favorable	48	28,9
Clima favorable	114	68,7
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 4, se observa que, respecto al clima organizacional según el indicador autonomía, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima favorable de 68.7% en su institución y organización, así mismo solo el 2.4% percibe un clima desfavorable.

En el estudio de Segredo A., se evaluó la gestión universitaria y el clima organizacional, donde se encontró que el 62.7% percibe un clima desfavorable el mismo que repercutió en la gestión inadecuada encontrada (15). En el estudio de Cuadra A. & Veloso C., se evaluó el clima organizacional del personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de la ciudad de Arica, donde se encontró que el 59.8% percibe un clima desfavorable (46).

Dichos resultados son opuestos a los encontrados en la presente investigación, estas diferencias se deben probablemente a que en el diagnóstico del clima organizacional no se utilizó el mismo instrumento y por lo tanto los mismos indicadores.

La autonomía es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades (29). Este indicador incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. De allí que el aspecto primordial de este indicador es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Por lo tanto, según el estudio la mayoría de los trabajadores tienen sentido de responsabilidad con el trabajo, libertad en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas de la organización. Solo un mínimo porcentaje percibió lo contrario.

Cuadro 5. Clima organizacional según el indicador cohesión en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

COHESION	N°	%
Clima desfavorable	109	65,7
Clima medianamente favorable	42	25,3
Clima favorable	15	9,0
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 5, se observa que respecto al clima organizacional según el indicador cohesión, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima desfavorable de 65.7% en su institución y organización, así mismo solo el 9.0% percibe un clima favorable.

Esto conlleva a la falta de juicio entre los trabajadores de salud, poca satisfacción en el trabajo y falta de espíritu de grupo, puesto que no se crea un ambiente propicio para interrelaciones positivas entre los miembros del grupo. Ya que la variable que ayuda a entender la dinámica del grupo y a desarrollar el buen clima en un equipo de trabajo es la cohesión.

En estudios realizados sobre cohesión se ha encontrado que proporciona un mayor aprendizaje, mayor productividad, mejor comunicación, más sentimientos de seguridad y mayor adherencia, así mismo una mayor satisfacción con el trabajo y con los compañeros. Mediante la cohesión se consigue mejorar las relaciones interpersonales y un mayor bienestar, ya que incide en el espíritu de grupo y la productividad.

Es así que se les preguntó a los trabajadores y trabajadoras del porqué de una relación desfavorable en el grupo de trabajo, donde en su gran mayoría

manifestaron que el ambiente físico de cada establecimiento, influía bastante en la atmósfera del grupo, ya que el color de las paredes o la falta de espacio provocaban un cambio en el estado de ánimo. Por otro lado indicaron que dentro del grupo existe personal que no puede distinguir entre lo que se dice y la forma cómo se dice, las actitudes y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y participación.

En el estudio de Salazar J G, Guerrero J C, Machado Y B, Cañedo AR., se evaluó el clima y cultura organizacional, donde se encontró que según la dimensión de cohesión el 53.1% percibe un clima favorable (33). Este resultado es diferente al encontrado en la investigación probablemente se debe a que el personal de salud no se siente motivado por el jefe inmediato así mismo el grado de stress al que se encuentran sometidos.

A pesar de que ambas investigaciones fueron ejecutadas en diferentes ámbitos de trabajo se puede deducir que evaluar el clima organizacional permite conocer como es percibida el entorno laboral por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados del clima organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Cuadro 6. Clima organizacional según el indicador presión en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

PRESION	N°	%
Clima desfavorable	70	42,2
Clima medianamente favorable	96	57,8
Clima favorable	0	0
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 6, se observa que, respecto al clima organizacional según el indicador presión, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima medianamente favorable de 96% en su institución y organización. Este indicador evalúa la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas exigidas por el jefe. Es importante señalar que un centro de salud cumple un rol importante en el mantenimiento de la salud a través de la promoción, prevención e intervención con la comunidad, de allí que los trabajadores de estos establecimientos están sujetos a cumplir con distintas tareas según la profesión.

La presión al ser un indicador de cumplimiento a razón de tiempo podría estar provocando un grado de estrés por parte del jefe de la institución en los trabajadores al exigir resultados. Es así que se les preguntó a los trabajadores y trabajadoras del porqué de la prevalencia de un clima organizacional que iba de medianamente favorable a desfavorable en el grupo de trabajo; donde indicaron que tenían bastante trabajo y poco tiempo para realizarlo, así mismo refería que cuando están en casa, a

veces temían oír sonar el teléfono debido a que pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en la institución, ya que en muchas ocasiones para desempeñar las funciones en sus puestos de trabajo tenían que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

En el estudio de Garza D., se evaluó el clima organizacional, donde se encontró que el 62.5% percibe un clima adecuado según el indicador presión (47). De igual manera en la investigación de Sierra M., se estudió el clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, donde se encontró como resultado que el clima laboral de acuerdo al indicador presión, es satisfactorio en un 49.5%, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes (34). Dichos resultados muestran un clima organizacional positivo donde los jefes escuchan a sus colaboradores, promueven la sana competencia, reconocen el esfuerzo del personal, se involucran en los proyectos y generan un ambiente de respeto; un suceso que no ocurre del todo en la investigación ejecutada en los centros de salud, ya que al diagnóstico se obtuvo un clima moderadamente favorable, este fenómeno se puede explicar ya que a nivel de los centros de salud la concurrencia de pacientes excesiva satura a los trabajadores lo que provoca una alteración a nivel de las emociones del personal.

Cuadro 7. Clima organizacional según el indicador apoyo en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

APOYO	N°	%
Clima desfavorable	40	24,1
Clima medianamente favorable	83	50,0
Clima favorable	43	25,9
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 7, se observa que respecto al clima organizacional según el indicador apoyo, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima medianamente favorable de 50.0% en su institución y organización, así mismo solo el 24.1% percibe un clima desfavorable. Este indicador evalúa la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, el énfasis que se pone en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Abraham H. Maslow, indica que los administradores de una institución u organización, deben tener el don de saber motivar a los subordinados (14); este es un factor tanto importante como complejo. Se debe arraigar en los subordinados el sentimiento de sentirse parte de la institución e influir en su moral; ya que de acuerdo a su comportamiento se elevara el estado anímico de los trabajadores y como consecuencia habrá un incremento en la productividad.

Por lo tanto los trabajadores de salud no se encuentran seguros al cien por ciento de brindar opiniones o realizar acciones sin sentir miedo a replicas por parte del jefe inmediato. Ya que el sentimiento de los miembros de los

establecimientos sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo no es seguro. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los subordinados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

En el estudio de Vásquez L. G., Zuluaga B. A., se evaluó el clima organizacional de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot, donde según la dimensión apoyo se encontró que el 52.3% percibe un clima positivo (43). Dicho resultado se asemeja al de la investigación ya que se encontró un clima moderadamente favorable lo cual estaría repercutiendo en el buen desempeño profesional, atendiendo con calidad y calidez a los pacientes asistentes a los centros de salud.

Si bien es cierto con la globalización temas como el ambiente laboral son factores influyentes en el correcto desempeño y trato por parte del personal, para ello las empresas ya han tomado mucho interés de su parte promoviendo áreas recreativas y estímulos para sus trabajadores, es de allí que en el estudio de Trujillo S. M. y Vásquez L. G., Zuluaga B. A., se puede mostrar un óptimo clima laboral (35); un poco diferentes al de los centros de salud que de alguna manera no ponen mucho interés en estos temas, y simplemente el personal trata de manejar un ambiente propicio.

Cuadro 8. Clima organizacional según el indicador reconocimiento en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

RECONOCIMIENTO	N°	%
Clima desfavorable	40	24,1
Clima medianamente favorable	118	71,1
Clima favorable	8	4,8
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 8, se observa que respecto al clima organizacional según el indicador reconocimiento, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima medianamente favorable de 71.1% en su institución y organización, así mismo solo el 4.8% percibe un clima favorable.

Parte de la motivación de un trabajador es el reconocimiento ya que es la recompensa que reciben, por su contribución e incrementa las ganas de continuar aportando a la institución. La percepción que se tiene por parte de los trabajadores de los centros de salud, lleva a pensar que hay una regular adecuación del reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho, por ende las instituciones no utilizan con frecuencia la estrategia de brindar más el premio que el castigo. Ya que al reconocer el trabajo de un individuo, este es motivado para realizar sus tareas y el simple hecho de estar a gusto en su grupo de trabajo, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Es por ello que para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, favoreciendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales aptos para todos.

Es así que se les preguntó a los trabajadores y trabajadoras del porqué de la prevalencia de un clima organizacional que iba de moderadamente favorable a desfavorable en el grupo de trabajo; donde refieren que parte de su inconformidad podría deberse a que cuando hay una vacante no se busca dentro de la misma organización al posible candidato, así mismo pocas veces se cuenta con una felicitación cuando se realiza bien el trabajo y en las únicas veces que se habla sobre rendimiento es cuando se comete algún error. Por otro lado son pocas las veces en las que el jefe inmediato realiza reconocimiento al personal como incentivo.

En el estudio de Arias W., Arias G., se estudió el clima organizacional y la satisfacción laboral de una pequeña empresa privada, donde se encontró que según la dimensión reconocimiento el 61.3% percibe un clima moderado (8), los mismos que se asemejan a los encontrados en la investigación.

Así mismo para Quintero N., Africano N., Faria E., quien investigó el clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa “vigilantes asociados costa oriental del lago”, se encontró que el 59.1% según el indicador reconocimiento perciben un clima no productivo ni satisfactorio (48).

Esto demuestra como un entorno laboral favorable puede incidir en el desempeño laboral y por ende en la satisfacción del cliente. Por otro lado

dichos resultados son contrarios a los de la presente investigación ya que con un mayor valor porcentual identificó un clima laboral medianamente favorable, si bien es cierto no es lo óptimo, pero prevalece un ambiente término medio, esto es debido a que algunos jefes de cada Centro de salud reconoce el trabajo de sus colaboradores lo que sube el autoestima promoviendo un buen trato de ambas partes.

Cuadro 9. Clima organizacional según el indicador equidad en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

EQUIDAD	Nº	%
Clima desfavorable	14	8,4
Clima medianamente favorable	80	48,2
Clima favorable	71	42,8
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 9, se observa que respecto al clima organizacional según el indicador equidad, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima medianamente favorable de 48.2% en su institución y organización, así mismo solo el 8.4% percibe un clima desfavorable. Ello indica que los miembros de los establecimientos perciben moderadamente la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. Al no existir equidad, se crea un ambiente poco confortable e incómodo para las personas ocurriendo disturbio y poco compañerismo, sin embargo al estar presente la equidad los trabajadores comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización.

En la investigación de Chaparro L., se estudió la motivación laboral y el clima organizacional en empresas de telecomunicaciones de las empresas públicas y privadas. Donde se encontró que según el indicador equidad el

47.3% percibe un clima moderado (3). Estos resultados se asemejan a los encontrados en la investigación.

Por otro lado para Quispe D., quien evaluó el clima laboral y la percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado”, donde se encontró que el 63.0% percibe disconforme el clima en la institución (36). Estos resultados muestran poca tolerancia entre colaborador y jefe muy diferente a los encontrados en el presente estudio donde si bien es cierto el clima laboral no es del todo optimo pero refleja un moderado o regular ámbito de trabajo muy a pesar de que este al ser un Centro de Salud donde el ajetreo por la premura del tiempo debido a la concurrencia de pacientes influye en la inteligencia emocional, siendo diferente en un Instituto Superior donde aparentemente es un lugar de trabajo más pasivo sin tanto movimiento. De allí que se puede deducir que no siempre el clima organizacional será desfavorable en todo tipo de organización.

Cuadro 10. Clima organizacional según el indicador innovación en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

INNOVACION	N°	%
Clima desfavorable	90	54,2
Clima medianamente favorable	65	39,2
Clima favorable	11	6,6
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario de clima organizacional

En el Cuadro 10, se observa que respecto al clima organizacional según el indicador innovación, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud encuentran un clima desfavorable de 54.2% en su institución y organización, así mismo solo el 6.6% percibe un clima favorable. Ello muestra el ánimo que se tiene para sumir riesgos, para ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

Es así que se les preguntó a los trabajadores y trabajadoras del porqué de la prevalencia de un clima organizacional desfavorable en el grupo de trabajo; donde refirieron no percibir ánimo y entusiasmo por parte del jefe cuando desarrollaban sus propias ideas, así mismo indican que los directivos superiores inmediatos reaccionan de manera indiferente ante nuevas ideas provocando el poco interés por parte de los profesionales.

En el estudio de Pereira C.N., quien evaluó el clima laboral y servicio al cliente en hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango, donde se encontró que el 66.6% percibe un clima positivo, según el indicador innovación, el mismo que incide en el servicio al cliente, ya que existe

armonía y respeto entre los trabajadores del hospital (37). Este resultado es opuesto al encontrado en la investigación, esta diferencia se debe probablemente al tipo de dirección del jefe líder de cada institución.

La innovación mide el grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la institución. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen las organizaciones, reflexionando una nueva concepción del hombre considerándolo más que una herramienta humana que aporta trabajo y producción a una persona que necesariamente debe ser considerado como un ente bio-psico-social, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la organización.

4.2. Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Salud de la Ciudad de Puno.

Cuadro 11. Desempeño laboral según el indicador orientación de resultados en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

ORIENTACION DE RESULTADOS	N°	%
Desempeño bajo	92	55,4
Desempeño moderado	70	42,2
Desempeño bueno	4	2,4
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario del desempeño laboral

En el Cuadro 11, se observa que respecto al desempeño laboral según el indicador orientación de resultados, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud demuestran un desempeño bajo de 55.4% en su institución, así mismo solo el 2.4% mostró un desempeño bueno. Ello da a conocer que los trabajadores tienen una baja capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus objetivos, atender las necesidades del paciente o mejorar a la institución.

Se les preguntó a los jefes de cada establecimiento del porqué de un desempeño laboral moderado a bajo según orientación de resultados, donde en su gran mayoría manifestaron que el personal pocas veces termina su trabajo de manera oportuna, asimismo no cumplen con las tareas que se les encomienda.

En el estudio de Sánchez J., se evaluó el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional Jose Fausto Sanchez Carrio, donde se encontró que el 57.1% de los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño (5). En igual sentido según Todaro R., Godoy L., quien evaluó el desempeño laboral de hombres y mujeres, donde se encontró que el 49.7% presenta desempeño laboral favorable, siendo mayor en mujeres (38).

En sentido similar a dichos resultados son los obtenidos en la investigación, donde se revelo un desempeño laboral moderado, sin embargo este resultado es dado según el indicador de orientación de resultados ello implica que el desempeño va variando de acuerdo a los indicadores ya que existe la probabilidad de encontrar un desempeño laboral bueno según algunos de los seis indicadores como encontrar un desempeño laboral bajo. Así mismo existe personal que es bueno desempeñando su rol de manera óptima en la calidad de atención del paciente sin embargo presentar un pésimo desempeño en mantener orientación de resultados.

Ya que este indicador implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados, es la preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia, es la concentración en la mejora y sentido de optimización de los recursos. Las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel

económico, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados.

Cabe resaltar que en los estudios de desempeño laboral no se realiza una descripción detallada de cada indicador como en el estudio, por lo que no hay forma de contrastar de manera más específica.

Cuadro 12. Desempeño laboral según el indicador calidad en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

CALIDAD	N°	%
Desempeño bajo	69	41,6
Desempeño moderado	93	56,0
Desempeño bueno	4	2,4
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario del desempeño laboral

En el Cuadro 12, se observa que respecto al desempeño laboral según el indicador calidad, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud demuestran un desempeño moderado de 56.0% en su institución, así mismo solo el 2.4% mostró un desempeño bueno.

Uno de los objetivos para evaluar el desempeño laboral es para medir el potencial humano y determinar su pleno empleo. Así mismo permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la institución y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Una de las quejas más frecuentes de las personas que acuden a los centros de salud, es el poco cuidado que varios de ellos tienen en los sistemas de atención al cliente, y por lo tanto, en su calidad. Si bien estos centros pueden ser calificados como empresas de servicios cuyo principal objetivo es la búsqueda del bienestar del paciente a través de una serie de acciones

que permitan obtener resultados satisfactorios, es decir, mejorar su salud, los pacientes pueden sentirse sumamente afectados en situaciones diversas. Ellos pueden verse afectados, tanto por el personal administrativo con el que tienen contacto cuando deben separar una cita, realizar un pago o solicitar información diversa, como por el personal de salud, sean médicos, enfermeras o técnicos, cuando tienen que acudir a ellos para realizar algún tipo de examen médico.

Por lo general, cuando un paciente acude a un centro de salud, es porque desea efectuarse un chequeo médico, a lo que se denomina prevención, o porque ya tiene una dolencia y necesita un diagnóstico y un tratamiento para poder curarse, es decir, demanda una mejora en su salud o el alivio de su dolor. Esta delicada situación hace que el paciente sea realmente vulnerable emocionalmente y a veces los que trabajan en dichos establecimientos se olvidan de ello.

De todo lo mencionado anteriormente; se afirma que este indicador evalúa el reflejo de la tendencia a reducir la incertidumbre en el medio. Es la preocupación por la calidad y mantener registros o parámetros. Por lo tanto al diagnosticarse un desempeño moderado en los trabajadores de los centros de salud, ello nos da a entender que no están tan interesados en un cien por ciento en brindar un servicio de calidad.

Se les preguntó a los jefes de cada establecimiento del porqué de un desempeño laboral moderado a bajo según calidad, donde en su gran mayoría manifestaron que gran parte del personal se muestra poco

profesional en el trabajo, poco respetuoso y amable en el trato hacia los pacientes.

En la investigación de Pedraza E., Amaya G., Conde M., se evaluó el desempeño laboral y la estabilidad del personal administrativo contratado, de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. Donde se encontró que el 49.9% presenta desempeño laboral bajo (1). En igual sentido según Arratia A., quien evaluó el desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile, donde se encontró que el 59.9% presenta un desempeño laboral bajo (2).

Si bien es cierto el desempeño laboral de docentes es muy diferente al desempeño laboral de profesionales en salud que asisten a pacientes, ya que por un lado el buen o mal desempeño laboral de un docente repercutirá en el correcto aprendizaje de los estudiantes y por el otro del buen desempeño del profesional salubrista dependerá el buen estado de salud y mayor acceso a la salud por parte de la población. Sin embargo en ambos casos el evaluar el desempeño laboral sirve de referente para calificar el recurso humano que hoy en día está tomando mucho interés.

Para los jefes de los establecimientos de Salud se tuvo como percepción general un desempeño moderado según el indicador calidad, para ello se les pregunto el porqué de su puntaje donde manifestaron en su gran mayoría que se vieron quejas por parte de la población referente al trato brindado por algunos profesionales de enfermería y en su mayoría mayores de 50 años del sexo femenino.

Cabe resaltar que en los estudios de desempeño laboral no se realiza una descripción detallada de cada indicador como en el estudio, por lo que no hay forma de contrastar de manera más específica.

Cuadro 13. Desempeño laboral según el indicador relaciones interpersonales en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

RELACIONES INTERPERSONALES	N°	%
Desempeño bajo	71	42,8
Desempeño moderado	91	54,8
Desempeño bueno	4	2,4
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario del desempeño laboral

En el Cuadro 13, se observa que respecto al desempeño laboral según el indicador relaciones interpersonales, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud demuestran un desempeño moderado de 54.8% en su institución, así mismo solo el 2.4% mostró un desempeño bueno.

El desempeño laboral viene a ser la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica; establecer las normas del trabajo.

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en una institución que brinda servicio de salud. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. Se sabe que las relaciones interpersonales contribuyen en forma muy efectiva a la eficacia de los servicios de salud y a establecer una buena relación con los usuarios; la calidad de estas relaciones produce confianza y credibilidad y

es mostrada mediante el respeto, la confidencialidad, la cortesía, la comprensión y compenetración. Si las relaciones interpersonales no son adecuadas, aunque los servicios se presten profesionalmente competentes, se corre el riesgo que la atención no sea eficaz.

Se les preguntó a los jefes de cada establecimiento del porqué de un desempeño laboral moderado a bajo según relaciones interpersonales, donde en su gran mayoría manifestaron que el personal se muestra poco cortés con los clientes y con sus compañeros, así mismo brindan poca orientación a los clientes y no evitan los conflictos dentro del equipo.

En el estudio de Ruiz J.; Silva N., Vanga M., se evaluó la ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología, donde se encontró que el 62.3% presenta desempeño laboral alto, resultado diferente al de la presente investigación, puesto que el desempeño laboral de los trabajadores de salud fue moderado en su mayoría (2).

Por otro lado en el estudio de Jaén M., se evaluó el rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales de la empresa “*seguridad mexicana*”, donde se encontró como resultado general un rendimiento laboral óptimo, por otro lado según el indicador motivación se obtuvo un rendimiento laboral inadecuado, según el indicador personalidad se obtuvo un rendimiento laboral óptimo y según el indicador percepción de factores psicosociales óptimo (24). Estos resultados indican que el personal puede variar su rendimiento y no siempre será bueno en todos los aspectos ya que como todo ser humano cuenta con debilidades y fortalezas. Sin embargo según el indicador

personalidad el cual se asemeja al indicador relaciones interpersonales ubicado en el instrumento utilizado en la presente investigación; se puede observar una diferencia ya que es óptimo el desempeño en los trabajadores de la empresa “*seguridad mexicana*” muy diferente al desempeño moderado de los trabajadores de los centros de salud. Esto da conocer que las empresas privadas tienen personal que se desempeña de mejor manera a los de salud, esto mismo puede ser afectado por diferentes factores internos como externos de cada organización y de cada persona.

Cabe resaltar que en los estudios de desempeño laboral no se realiza una descripción detallada de cada indicador como en el estudio, por lo que no hay forma de contrastar de manera más específica.

Cuadro 14. Desempeño laboral según el indicador iniciativa en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

INICIATIVA	N°	%
Desempeño bajo	75	45,2
Desempeño moderado	87	52,4
Desempeño bueno	4	2,4
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario del desempeño laboral

En el Cuadro 14, se observa que respecto al desempeño laboral según el indicador iniciativa, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud demuestran un desempeño moderado de 52.4% en su institución, así mismo solo el 2.4% mostró un desempeño bueno.

Un establecimiento de salud requiere de personal con iniciativa, para cumplir con sus actividades de promoción y prevención las cuales son realizadas en las comunidades. El mismo hecho de lidiar con capital humano implica que el personal sea lo más creativo posible. Ya que el tener iniciativa en el trabajo es hacer más de lo que es exigido o esperado, es la orientación estratégica hacia el futuro, el aprovechamiento de oportunidades, la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección. Así mismo tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, que despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. También implica una

disposición para aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera, saltarse la rutina cuando es necesario para realizar el trabajo.

Se les preguntó a los jefes de cada establecimiento del porqué de un desempeño laboral moderado a bajo según iniciativa, donde en su gran mayoría manifestaron que el personal no muestra interés en brindar nuevas ideas para mejorar los procesos, así mismo se muestran poco asequibles al cambio y poca capacidad para resolver problemas.

En el estudio de Navarro E., se evaluó el desempeño laboral de docentes de la Universidad Técnica Federico Santa María, donde se encontró que el 51% presenta un desempeño favorable de acuerdo a la dimensión iniciativa (52). En igual sentido según Iturralde J.I., Villacís J.; quien evaluó el desempeño laboral y la satisfacción del cliente de la cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato, donde se encontró que el 57.8% muestra un desempeño bueno según el indicador iniciativa, el cual repercute de manera positiva en la satisfacción por parte del cliente (40).

Estos resultados al ser comparados con los de la investigación muestran diferencias ya que nuevamente como en los anteriores cuadros el desempeño laboral continúa siendo moderado. A pesar de ser instituciones diferentes el capital humano viene a ser el mismo con la diferencia de que unos son personal administrativo y otros personal de asistencia en salud, sin embargo en ambos casos lo que un trabajador busca generalmente es ser el mejor por ende desempeñarse correctamente.

Al preguntar a los jefes el porqué del desempeño moderado y no bueno por parte de su personal algunos indicaron que es el personal femenino quien esta enraizado a su forma de trabajo lo que no le permite cambiar, sin embargo el personal más joven como serums o internos o practicantes son los más deseosos en dar iniciativa. Así mismo otros jefes que no conocen a su personal del todo y no refieren el porqué de su desempeño mostrando así poco interés y simplemente culpar al personal.

Cuadro 15. Desempeño laboral según el indicador trabajo en equipo en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

TRABAJO EN EQUIPO	N°	%
Desempeño bajo	64	38,6
Desempeño moderado	97	58,4
Desempeño bueno	5	3,0
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario del desempeño laboral

En el Cuadro 15, se observa que respecto al desempeño laboral según el indicador trabajo en equipo, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud demuestran un desempeño moderado de 58.4% en su institución, así mismo solo el 3.0% mostró un desempeño bueno.

Un desempeño laboral moderado refleja que los trabajadores son indiferentes al trabajo en equipo. El trabajo en equipo implica trabajo conjunto y con cooperación, es la disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, las prioridades y las metas de la institución.

Es importante trabajar en equipo; ya que crea sinergia, otorga empoderamiento a cada uno de los miembros, eliminando los obstáculos que pueden impedirles hacer sus tareas correctamente, asigna responsabilidad, anima a ser pro-activo y creativo en la resolución de problemas, promueve estructuras de trabajo más flexibles y con menos jerarquía en la que los miembros tienen la confianza necesaria para la toma de decisiones en conjunto, impulsa el trabajo multidisciplinario sobre todo donde hay divisiones organizacionales, fomenta la responsabilidad y la

capacidad de respuesta al cambio, promueve el sentido de logro, la equidad y la amistad. Es por ello que es uno de los indicadores conductuales más representativos de la satisfacción de las necesidades organizacionales por encima de perseguir intereses individuales.

Se les preguntó a los jefes de cada establecimiento del porqué de un desempeño laboral moderado a bajo según trabajo en equipo, donde en su gran mayoría manifestaron que el personal muestra poca aptitud para integrarse al equipo y solo el personal joven se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.

En la investigación de Uría D.E., se evaluó el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Andelascía Ltda de la ciudad de Ambato, donde se encontró el 59.7% presenta un desempeño regular según la dimensión trabajo en equipo (45). Si se compara estos resultados con la presente investigación se evidencia una similitud ya que el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de salud fue de moderado con un alto valor porcentual al igual que en los trabajadores de Andelascía.

Por otro lado según Contreras Ó. F., Carrillo J., García H., & Olea M.J., quienes evaluaron el desempeño laboral de las empresas maquiladoras, donde se encontró que las maquiladoras tienen un mejor desempeño laboral en un 61.1% en comparación con las empresas no maquiladoras, según el indicador trabajo en equipo (41). Dicho resultado es diferente al encontrado en la investigación presente ya que a nivel de los centros de salud el desempeño fue de moderado, este resultado se ve diferente ya que

a nivel de empresas los líderes motivan el trabajo en equipo para lograr mayores resultados, sin embargo en salud existen diferentes barreras que provocan que el jefe de cada establecimiento insista en enfatizar trabajar en equipo puesto que algunos trabajadores que llevan tiempo en años de servicio no se adaptan a los cambios lo que provoca que haya un agotamiento y se continúe con la forma de trabajo monótono.

Cuadro 16. Desempeño laboral según el indicador organización en los trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

ORGANIZACIÓN	N°	%
Desempeño bajo	32	19,3
Desempeño moderado	130	78,3
Desempeño bueno	4	2,4
Total	166	100,0

Fuente: Cuestionario del desempeño laboral

En el Cuadro 16, se observa que respecto al desempeño laboral según el indicador organización, la mayoría de los trabajadores de los Centros de Salud demuestran un desempeño moderado de 78.3% en su institución y organización, así mismo solo el 2.4% mostró un desempeño bueno.

Se les preguntó a los jefes de cada establecimiento del porqué de un desempeño laboral de moderado a bajo según orientación de resultados, donde en su gran mayoría manifestaron que una minoría del personal conformada por los internos y algunos serumistas planifican sus actividades y se preocupan por alcanzar las metas.

En la investigación de Mino E. M., se evaluó el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, donde se encontró que el 59.3% presenta un desempeño moderado según el indicador organización (44). Si se compara estos resultados con los de la presente investigación se evidencia similitud en cuanto a la evaluación del desempeño laboral.

Para Chiang M., Méndez U., Sánchez G.B, quienes evaluaron la satisfacción laboral y el desempeño laboral en la empresa de Retail, donde se encontró que el 75.1% presenta un desempeño bueno, según el indicador organización en el equipo (24). Este resultado es diferente al encontrado en el presente estudio ya que el desempeño es de moderado lo cual indica que los trabajadores no rinden al cien por ciento.

Lo más resaltante es que estos resultados son medidos según el indicador de organización ello genera grande preocupación ya que indica la falta o poca importancia que le dan los trabajadores a organizar sus actividades por ende no se estarían cumpliendo con los objetivos planteados en el plan operativo de cada centro de salud, repercutiendo así en la salud de la comunidad.

4.3. Relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centro de Salud de la Ciudad de Puno.

Cuadro 17. Clima organizacional y desempeño laboral de trabajadores de los centros de salud de la Ciudad de Puno

CLIMA	DESEMPEÑO LABORAL						TOTAL	
	BAJO		MODERADO		BUENO			
ORGANIZACIONAL	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
DESFAVORABLE	5	2	10	4	0	0	15	9
MEDIANAMENTE FAVORABLE	41	16	102	40	0	0	143	86
FAVORABLE	2	1	6	2	0	0	8	5
TOTAL	48	19	118	46	0	0	166	100

Fuente: Cuestionario de clima organizacional y desempeño laboral

En el Cuadro 17, se observa que la mayoría de los trabajadores tiene una percepción medianamente favorable del clima organizacional (86%), en igual sentido el 9% tiene una percepción desfavorable y el 5% favorable.

Respecto al desempeño laboral se observa que el 46 % de los trabajadores presenta un desempeño moderado y solo un 19% un desempeño bajo.

La prueba ji-cuadrada es $\chi_c^2 = 0,206$ y su probabilidad es $p = 0,902$, que es mayor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, la prueba estadística no es significativa; es decir, no existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en este grupo de trabajadores de los centros de Salud de la ciudad de Puno.

En el estudio de Dorado B., quien investigó el clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en profesionales de enfermería que laboran en

áreas críticas de hospitales de Puno y Juliaca, donde respecto al clima organizacional la percepción de las enfermeras es medianamente favorable y referente al nivel de satisfacción laboral; en su mayoría presentan un nivel medianamente satisfecho, y según la prueba de Chi cuadrado, indica que existe una relación muy significativa entre el clima organizacional y nivel de satisfacción laboral (11).

De igual manera Vargas A., en su tesis evaluó el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UNA – Puno, donde se concluyó que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano (12).

Así también en el trabajo de Ruiz C, Jocelyne K, Silva V, Neif G, & Vanga A, María G., relacionaron la ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología, en una población constituida por 54 personas de distintas organizaciones del ramo, donde se encontró como resultados que; la relación entre las variables de investigación resultó ser positiva muy débil (2).

Por lo tanto los resultados de los diversos, comparados con el obtenido en la presente investigación son muy diferentes, ya que en este caso no se encontró relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de los centros de salud. Pero si se analiza de manera separada cada variable se observa cierto grado de significancia, ya que todos los trabajadores que percibieron un clima organizacional medianamente favorable obtuvieron un desempeño laboral moderado, por lo que se puede deducir que no todo el personal estaría participando en la

toma de decisiones, percibiendo una insuficiente comunicación, apoyo mutuo y capacidades no valoradas en los establecimientos.

Llama la atención aquellos que percibieron un clima laboral moderadamente favorable y sin embargo obtuvieron un desempeño laboral bajo. De allí que todas las organizaciones y/o instituciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento de quienes la componen. Estas estructuras subsisten como una necesidad de ordenamiento y funcionamiento formal de la organización.

En la estructura organizacional se define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo para así lograr los objetivos propuestos por la organización.

De esta manera se concluye que al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Por otro lado, se observa un grupo que percibió un clima organizacional desfavorable y un desempeño laboral moderado, esto es debido a que dichos trabajadores probablemente han sabido manejar la inteligencia emocional, para no estresarse con los problemas del trabajo y que ello no repercuta en sus actividades laborales.

Se sabe que un trabajador es un ser biosicosocial, por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real. Una

organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

Para que se dé un buen ambiente o clima organizacional en el trabajo, es necesaria la participación del jefe líder y que este ejerza el liderazgo. El liderazgo viene a ser el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para así lograr los objetivos de la organización y/o institución, y por lo tanto necesita ser revelado y compartido para que se convierta en liderazgo grupal, reduciéndose así, el riesgo de su pérdida.

Al respecto Alvarez, afirma que el clima está determinado por la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña (14). Así mismo Robbins, indica que un clima positivo propicia mayor motivación y por ende mayor

productividad por parte de los trabajadores, además de un aumento de compromiso y lealtad (15).

La satisfacción de los trabajadores de las instituciones de salud es un elemento que forma parte de la definición de calidad de atención prestada, nadie discute que al medir clima organizacional se tendrá como referente el grado de satisfacción del personal y por último se estaría comprobando la calidad de organización y de los servicios internos en general, y de las actividades de la organización, lo que se proyectara en los resultados de impacto en la comunidad.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización, en un nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, eficacia, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar los siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, ineficacia, etc. Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución al establecimiento, en un ambiente de mayor confianza y respeto requerido.

En ese entender es necesario implementar metodologías e instrumentos, que ayuden a mejorar el clima organizacional en las instituciones de salud, en igual sentido los jefes de cada establecimiento deben considerar la eliminación de ciertas amenazas en el desempeño laboral.

Se les pregunto a los jefes de los establecimientos él porque del desempeño laboral moderado y no favorable por parte de sus colaboradores, donde indican que en su gran mayoría el personal femenino de las edades que abarcan entre 48 años a mas muestran rebeldía y no aceptan las sugerencias del jefe para mejorar el servicio de atención, así mismo siendo en su mayoría las profesionales de enfermería.

CONCLUSIONES

- En los Centros de Salud de la Ciudad de Puno se encontró que respecto al clima organizacional según los indicadores de Autoestima y Presión la gran mayoría de trabajadores con 68.7% y 57.8% respectivamente, percibieron un clima favorable, en los indicadores de Cohesión e Innovación con 65.7% y 54.2% respectivamente, percibieron un clima desfavorable y según los indicadores de Apoyo, Reconocimiento y Equidad gran parte de trabajadores con 50.0%, 71.1% y 48.2% respectivamente, percibieron un clima medianamente favorable.
- Al evaluar el desempeño laboral de acuerdo al indicador de Orientación de Resultados la mayoría (55.4%) de trabajadores mostraron un desempeño laboral bajo, según los indicadores de Calidad, Relaciones Interpersonales, Iniciativa y Organización con 56.0%, 54.8%, 52.4%, 58.4% y 78.3% respectivamente, presentaron un desempeño laboral moderado.
- Al relacionar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los Centro de Salud de la Ciudad de Puno se ha encontrado que no existe relación estadística significativa.

RECOMENDACIONES

- Proponer programas de capacitación y mejora del clima organizacional ya que sus repercusiones ayudan a mejorar la organización y productividad en la institución.

- Tomar atención en las instituciones de Salud respecto al desempeño laboral del trabajador ya que este puede ser reflejo de no solo de los problemas personales sino, de problemas cotidianos de la institución relacionada con el clima organizacional.

- Continuar con estudios en el nivel aplicativo, como es el de intervenir en la mejora del clima organizacional, a través de una propuestas estratégica de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal.

BIBLIOGRAFIA

1. Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, Mayrene. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2010 Dic [citado 2017 Feb 13] 16(3), 493-505. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es.
2. Ruiz C, Jocelyne K, Silva V, Neif G, Vanga A, María G. Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de Gerencia. [Internet]. 2008 Dic [citado 2017 Feb 13], 13(43), 417-441. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&tlng=es.
3. Chaparro Espitia, Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en Empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores Entre las Empresas pública y privada. Innovar, ACIMED [Internet]. 2006 Dic [citado 2015 Feb 13]; 16 (28), 7-32. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0121-50512006000200001&script=sci_arttext
4. Pérez de Maldonado, Isabel, Maldonado Pérez, Marisabel, Bustamante Uzcátegui, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado. ACIMED [Internet]. 2006 Dic [citado 2017 Feb 13] ; 21(2), 231-248. Disponible en

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es.

5. Sánchez Guzmán, Jorge Antonio. Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional Jose Fausto Sanchez Carrio durante el semestre 2013 – I. ACIMED [Internet].2013. Dic [citado 2017 Feb 13] 22(2), 40-56 Disponible en: [http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/18/DESEMP E%20C3%20%20LABORAL%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20INGENIERIA%20QUIMICA%20Y%20METALURGICA.pdf?sequence=1](http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/18/DESEMP%20E%20C3%20%20LABORAL%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20INGENIERIA%20QUIMICA%20Y%20METALURGICA.pdf?sequence=1)
6. Alfaro Salazar, Ronald; Leyton Girón, Sara; Meza Solano, Antonio; Sáenz Torres, Ivonne. Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. ACIMED [Internet]. 2013. Dic [citado 2017 Feb 13]; 8(2): 37-83. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
7. Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, Nuñez Partido, Antonio. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*. [Internet]. 2008 Dic [citado 2015 Ago 13]; 23(2), 66-85. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext
8. Arias Gallegos Walter L, Arias Cáceres Gabriela. Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del

Sector Privado. Cienc Trab. [Internet]. 2014 Dic
[citado 2015 Jul 28]; 16(51): 185-191. Disponible en:
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010

9. Alegre L. Clima organizacional del profesional de enfermería que labora en el Hospital Regional Manuel Nuñez Butron Puno. [Tesis de licenciatura]. Puno: Biblioteca especializada de la facultad de enfermería - UNAP; 2004.
10. Flores C. Clima organizacional y su relación con el nivel de estrés laboral en enfermeras del Hospital Regional Manuel Nuñez Butron, Puno. [Tesis de licenciatura]. Puno: Biblioteca especializada de la facultad de enfermería - UNAP; 2004.
11. Dorado B. Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en profesionales de enfermería que laboran en áreas críticas en hospitales de Puno- Juliaca. [Tesis de licenciatura]. Puno: Biblioteca especializada de la facultad de enfermería - UNAP; 2008.
12. Vargas A. Influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNA – Puno. [Tesis Doctoral]. Puno Biblioteca Especializada de Post grado – UNAP; 2014.
13. Cabrera T., El clima organizacional de los trabajadores administrativos de la UNA – PUNO y su incidencia en el desempeño laboral en el periodo 2012. [Tesis Doctoral]. Puno Biblioteca Especializada de Post grado – UNAP; 2014.

14. Santa Eulalia Mainegra José Marcos, Sampedro Díaz Betty Alicia. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Rev. Med. Electrón.* [Internet]. 2012 Dic [citado 2015 Nov 09]; 34(5): 606-619. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es.
15. Segredo Pérez, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* [revista en Internet]. 2013 Dic [citado 30 de julio 2015]; (39)385-393. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
16. Romero, Genesi, Margareth, Nercida, Tinedo, Yasmarili. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium.* [revista en Internet]. 2011 Dic [citado 30 de julio 2015]; (6)102-128. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
17. Amaya Fiestas, María Domitila. Clínica organizacional y calidad de atención en el centro de salud san miguel – DISA V. Lima ciudad. Noviembre 2006 – enero 2007. *Educ Med Super* [Internet]. 2007 Jun [citado 2017 Feb 13] ; 23(2): Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/publicacion/lib_alerta_2009_tesis/escuelas/alerta_2009_medicina.htm
18. Varela, Osvaldo, Puhl, Stella Maris, Izcurdia, María de los Ángeles. Clima laboral en el poder judicial y su incidencia en la salud mental de los profesionales que allí se desempeñan. *Anuario de investigaciones* [Internet]. 2012 Dic [citado 2017 Feb 13]; 19(1), 179-183. Recuperado en

13 de febrero de 2017, de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862012000100018&lng=es&tlng=pt.

19. Carmona, F. Relaciones del clima laboral en profesionales de salud Clínica CIPIC Educ Med Super [Internet]. 2003 Jun [citado 2015 Feb 13] ; 23(2): . Disponible en: <http://www.psiquiatria.com/interpsiquis2002/4834>
20. Mancilla S (2003). Diagnóstico de clima organizacional del servicio de salud Valparaiso-San Antonio XVI Jornadas Chilenas de Salud Pública. Educ Med Super [Internet]. 2003 Jun [citado 2016 Feb 10]; 16(51): 185-191. Disponible en: www.ssva.cl/html
21. Moreira, Álvarez B. Clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo, Hospital de Cabueñez Gijon - Cuba 2004. Educ Med Super [Internet]. 2005 Dic [citado 2014 Feb 03]; 26(4): 404-417. Disponible en: <http://www.untumbes.edu.pe/ecpost/act/maesgerss/materiales/Climaorganizacionalp.pdf>
22. González-Burboa Alexis, Manríquez Camilo, Venegas Macarena. Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. Cienc Trab. [Internet]. 2014 Dic [citado 2017 Feb 13] ; 16(51): 152-157. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300005&lng=es.
23. Jocelyne K. Ruiz C. ; Neif G. Silva V. ; María G. Vanga A. Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de Gerencia [revista en la Internet]. 2008 [citado 31

- de julio 2015]; (13)417-441. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004306>
24. Jaén Díaz, Marian. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Rev Cubana Enfermer [Internet]. 2010 Abr [citado 2017 Feb 13]; 21(1): 1-1. Disponible en:
<http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
25. Coello Almeida, Verónica R. Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Educ Med Super [Internet]. 2014 Dic [citado 2017 Feb 13] ; 26(4): 504-517. Disponible:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
26. Álvarez Heredia, Francisco. Calidad y auditoria en salud, Bogotá editorial ecoe ediciones abril del 2007. Ingeniare. Rev. chil. ing. [Internet]. 2007 Dic [citado 2017 Feb 13] ; 16(51): 175-181. Disponible en:
<http://www.linio.com.co/Calidad-auditoria-en-salud-Francisco-Alvarez-Heredia-1321751.html>
27. Montoya, César Alveiro. Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. Educ Med Super [Internet]. 2009 Dic [citado 2015-11-09]; 16(51): 185-191. Disponible en:

<http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1668-8708.

28. Martínez, B. Análisis del Clima laboral: Una herramienta de gestión imprescindible, Análisis del Clima laboral. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2001 Jun [citado 2016 Feb 23]; 39(2): 242-252. Disponible en: <http://www.kpmg.com.uy>.
29. Goncalves, A. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Anuario de investigaciones [Internet]. 2000 Abr [citado 2016-Ene-20]; 19(1), 179-183. Disponible en: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>
30. Sarilla Parra I. H., Paravic K Tatiana. Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). Cienc. enferm. [Internet]. 2002 Dic [citado 2017 Feb 13]; 8(2): 37-48. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532002000200005&lng=es.
31. Pérez Perea Lizette, Soler Cárdenas Silvio Faustino, Díaz Hernández Lázaro. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. Educ Med Super [Internet]. 2009 Jun [citado 2017 Feb 13]; 23(2): . Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es.
32. Segredo Pérez Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Jun [citado 2016 Ago 09]; 39(2): 385-393. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es.](http://scielo.sld.cu/.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)

33. Salazar Estrada José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [Internet]. 2009 Oct [citado 2016 Ago 09]; 20(4): 67-75. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es)
34. Sierra Garcia María Alejandra. El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de cobán, a.v. ACIMED [internet]. 2015 oct [citado 2016 ago 10]; 16(51): 185-191. Disponible en: <http://recursos.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/sierra-maria.pdf> .
35. Trujillo Valencia, Sandra Milena. Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento. ACIMED [Internet]. 2011 [citado 2016 Ago 09]; 20(4): 66-74. Disponible en: <http://bibliotecadigital.edu.co/jspui/handle/10819/181>
36. Quispe de la Torre, Daniel. Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado”. ACIMED [Internet]. 2014 Oct [citado 2016 Ago 09]; 20(4): 67-75. Disponible en: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/682/3/quispe_d.pdf

37. Pereira Méndez Catherine Nicole. Clima laboral y servicio al cliente (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de quetzaltenango), 2014. Educ Med Super [Internet]. 2014 Dic [citado 2016 Ago 10]; 21(1): 1-1. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/43/Pereira-Catherine.pdf>
38. Todaro Rosalba ,Godoy Lorena. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. ACIMED [Internet]. 2001 Dic [citado 2016 Ago 10] ; 26(4): 604-617. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08.pdf>
39. Arratia Beniscelli, Amanda. Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados. ACIMED [Internet]. 2010 [citado 2016 Ago 11] ; 78(3): 209-202. Disponible en: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/105805>
40. Iturralde Torres, Julia Irene. La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la satisfacción del cliente de la cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato en el año 2010. ACIMED [Internet]. 2010 Jun [citado 2016 Ago 12]; 78(3): 309-402. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/12435656789/1786/1/TA0097.pdf>
41. Contreras, Óscar F., Carrillo, Jorge, Garcia, Humberto, & Olea M., Jaime. Desempeño laboral de las maquiladoras: Una evaluación de la seguridad en el trabajo. ACIMED Jun [citado 2016 Feb 11]; 18(35), 55-86. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722006000100003&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722006000100003&lng=es&tlng=es)

42. Chiang Vega, Margarita, Méndez Urrea Gustavo, Sánchez Bernaldes Gonzalo. Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño laboral: caso empresa de Retail. *Educ Med Super* [Internet]. 2010 Dic [citado 2016 Ago 12]. Disponible en: http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/134/v/v17-3/chiang_et_al-theoria_18-2.pdf
43. Luz G. Vasquez Restrepo, Bibiana A. Zuluaga Giraldo. Clima Organizacional de los Funcionarios de la alcaldía municipal de GIRARDOT en el periodo II 2007 y el I del 2008. *Educ Med Super* [Internet]. 2009 Dic [citado 2016 Ago 20]; 16(51): 185-191. Disponible en: http://repository.uniminuto.edu:3020/jspui/bitstream/10006/302/1/TTS_VasquezRestrepoLuzGladis_08.pdf
44. Mino Pérez, Edgardo Mauricio. Correlación entre el Clima organizacional y el Desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de lambayeque. *Cienc Trab. Educ Med Super* [Internet]. 2009 Dic [citado 2016 Ago 20]. 17(53): 175-195. Disponible en: <http://es.slideshare.net/janena17/tesis-de-desempeo-laboral>
45. Uría Calderón, Diana E. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. *Cienc Trab.* [Internet]. 2011 Dic [citado 2016 Ago 20]. 16(51): 185-191. Disponible en: <http://es.slideshare.net/janena17/tesis-de-desempeo-laboral>.
46. Cuadra Peralta, Alejandro, Veloso Besio, Constanza. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*. [Internet].

- 2007 Dic [citado 2017 Ene 13]; 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4134567/S0718-23762007000200004>
47. Garza Puente Diana Guadalupe. El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas. Cienc Trab. [Internet]. 2010 Dic [citado 2017 Feb 10]; 55(5): 185-191. Disponible en: <file:///C:/Users/Intel/Documents/TMDE021.pdf>
48. Quintero N, Africano N, Faría E. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. Negotium. [revista en Internet]. 2008 Dic [citado 30 de julio 2015]; 333-51. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
49. Esperanza P, Glenys A, Mayrene C. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. [revista en Internet]. 2010 Dic [citado 30 de julio 2015]; 16(3). Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext
50. Palmar G., Rafael S., Valero U., Jhoan M. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios Públicos [revista en Internet]. 2014 Dic [citado 30 de julio 2015]; (17)159-188. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
51. Queipo, Beatriz, Useche, María Cristina. El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Revista de

- Ciencias Sociales [revista en Internet]. 2002 Dic [citado 30 de julio 2015];
16(51): 486-496. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
52. Navarro Astor, Elena. Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la comunidad valenciana Cienc Trab. [Internet]. 2002 Dic [citado 2017 Feb 13]; 8(2): 37-48. Disponible en:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>
53. Berrios Martos M. Pilar, Augusto Landa José María, Aguilar Luzón María del Carmen. Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios: Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería. Index Enferm [revista en la Internet]. 2006 Dic [citado 2015 Nov 10]; 15(54): 30-34. Disponible en:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962006000200006&Ing=es.
54. Acosta Padrón, Rodolfo; Hernández, José Alfonso. La autoestima en la educación. [revista en la Internet]. 2004 Dic [citado 31 de julio 2015]; (1)82-95. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83601104>
55. Fundichely Quiala María, Zaldívar Rodríguez Ilsa. Autoestima en el personal de enfermería. Rev Cubana Enfermer [revista en la Internet]. 1999 Dic [citado 2015 Nov 09]; 15(3): 184-189. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03191999000300009&Ing=es.

56. Ardila Soto, Víctor Manuel; Gómez Chiñas, Carlos. Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico* [revista en la Internet]. 2005 Dic [citado 31 de julio 2015]; 26(4) 147-165. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304307>
57. Viles, Elisabeth; Jaca, Carmen; Tanco, Martín; Medina, Allan. Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia* [revista en la Internet]. 2011 Dic [citado 31 de julio 2015]; 16(51): 375-389. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020561003>
58. Brito Gómez, Lourdes; Hernández González, Ada María; Cruz Acosta, Andrés. Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud. *Revista Habanera de Ciencias Médicas* [revista en la Internet]. 2009 Dic [citado 31 de julio 2015]; 16(51): 185-191. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044011>
59. González María del Carmen, Tarragó Montalvo Consuelo. Capacitación para el cambio. *ACIMED* [revista en la Internet]. 2008 Dic [citado 2015 Nov 09]; 17(4): 190-197 Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es.
60. Salas Perea Ramón Syr. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educ Med Super* [Internet]. 2010 Sep [citado 2017 Feb 13]; 24(3): 387-417. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es.

61. Ortiz Dávila, Rosa María. Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano. Cienc Trab. [Internet]. 2014 Dic [citado 2017 Feb 13]; 16(51): 185-191. Disponible en: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>
62. Salas Perea Ramón Syr, Díaz Hernández Lázaro, Pérez Hoz Grisell. Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. Educ Med Super [Internet]. 2012 Dic [citado 2017 Feb 13]; 26(4): 604-617. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013&lng=es.



ANEXOS

Anexo 1. Ficha de consentimiento informado

YO,.....de.....años de edad
con DNI.....Domiciliado en el
jr/av.....del barrio.....; habiéndome
explicado en forma clara y sencilla sobre el proyecto de investigación
“RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS DE SALUD LA
CIUDAD DE PUNO, JULIO – NOVIEMBRE 2015”, que va efectuar la tesista
de la Escuela de Post grado de Nutrición Humana de la Universidad Nacional
del Altiplano, acepto participar voluntariamente en dicha investigación.
Habiendo sido informado de todo lo anteriormente señalado y estando en pleno
uso de mis facultades mentales, es que suscribo el presente documento, en el
que no perjudicara mi integridad física.

Fecha:/...../.....

Firma.....

Anexo 2. Cuestionario de clima organizacional

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----

PROFESION QUE DESEMPEÑA-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

PREGUNTAS	3 T.A.	2 P. A.	1 E.D.
AUTONOMIA			
1. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor			
2. Soy responsable del trabajo que realizo			
3. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento			
4. Conozco las exigencias de mi trabajo			
5. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.			
6. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales			
COHESIÓN			
7. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.			
8. En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".			
9. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.			
10. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.			
11. En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.			
12. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.			
13. Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.			
14. Mi superior inmediato da un buen ejemplo.			
15. Mi superior inmediato esta disponible cuando lo requiero.			
16. Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.			
17. Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.			

18. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.			
19. Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi area.			
20. Mi superior inmediato me hace revisiones / evaluaciones regulares de trabajo.			
21. Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.			
22. Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.			
PRESIÓN			
23. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.			
24. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			
25. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.			
26. 70. Me siento como si nunca tuviese un día libre.			
27. Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			
28. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo			
APOYO			
29. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito			
30. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito			
31. A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.			
32. Mi jefe me respalda 100%			
33. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.			
34. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.			
35. La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)			
RECONOCIMIENTO			
36. Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato			
37. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.			
38. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.			
39. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			

40. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para se promovido			
41. Las promociones se las dan a quienes se las merecen			
42. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución			
43. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado			
EQUIDAD			
44. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.			
45. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.			
46. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.			
47. Mi jefe no tiene favoritos			
48. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.			
INNOVACIÓN			
49. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.			
50. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas			
51. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.			
52. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.			
53. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.			
54. Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.			
CALIFICACION TOTAL			

CLASIFICACION DE ACUERDO A PUNTAJE

Clima Laboral Desfavorable	(54 – 99 pts)
Clima Laboral Medianamente Favorable	(100- 141 pts)
Clima Laboral Favorable	(142 – 162 pts)

Anexo 3. Cuestionario de desempeño laboral

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----

EVALUADO-----

PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 Bajo: 2 Moderado: 3 Alto: 4 Muy Alto : 5

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						

Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe de la institución)	Comentarios
Firma del ratificador (Sub Dirección de la institución)	Comentarios

CLASIFICACION DE ACUERDO A PUNTAJE

Desempeño Laboral Bajo	(20 – 40 ptos)
Desempeño Laboral Moderado	(41 – 71 ptos)
Desempeño Laboral Bueno	(80 – 100 ptos)

Anexo 4: Base de datos clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL (PUNTAJE DE CALIFICACION)

En Desacuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
Totalmente de Acuerdo	3

CLASIFICACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Laboral Desfavorable	(54 – 99 ptos)
Clima Laboral Medianamente Favorable	(100- 141 ptos)
Clima Laboral Favorable	(142 – 162 ptos)

N°	AUTOESTIMA						COHESION															
	Auto	Auto	Auto	Auto	Auto	Auto	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe	Cohe
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
5	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
6	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	1
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
9	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
10	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	1
11	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3
12	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
13	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	1
14	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
15	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
17	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2
18	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	1
19	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2
20	3	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
21	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
22	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2
23	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3
24	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	1
27	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2
28	3	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
29	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	3	1
30	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	3	1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
32	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
33	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	2	3	1
34	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
35	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2
36	2	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1
37	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
38	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
39	3	1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
40	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	1
41	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
42	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	1
43	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
44	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
45	3	1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
46	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
47	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3
48	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
49	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
50	2	1	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
51	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
52	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
53	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
54	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3
55	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
56	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3
57	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3
58	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	3	3	2	2
59	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	2	3	2	2
61	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	3
62	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
63	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2
64	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3
65	3	1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2



66	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
67	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3
68	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2
69	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2
70	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3
71	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	2	3	1
72	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
73	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
74	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	2	3	3	2
75	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
76	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
77	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
78	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
79	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
80	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
81	2	1	2	1	1		3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3
82	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2
83	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
84	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3
85	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	2	2
86	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
87	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
88	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
89	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3
91	3	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
92	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2
93	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
94	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
95	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3
96	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
97	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
98	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
100	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3
101	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
102	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	2	2
103	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
104	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
105	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
106	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	3	1
107	3	1	1	1	1	2	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2
108	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3
109	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
110	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
111	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
112	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
113	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
114	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	2	3	1
115	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
116	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
117	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3
118	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
119	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
120	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1
121	3	1	1	1	1	2	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2
122	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3
123	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
124	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
125	3	1	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
126	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
127	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
128	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
129	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
130	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
131	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
132	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	3	1
133	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	2	3	3	2
134	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3
135	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



136	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
137	3	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
138	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	3	3	2	2
139	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3
140	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
141	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3
142	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
143	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2
144	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	1
145	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
146	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	2	2
147	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
148	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1
149	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
150	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2
151	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2
152	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
153	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	3	1
154	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
155	2	1	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
156	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2
157	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
158	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
159	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	2	3	3	2
160	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
161	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3
162	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
163	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2
164	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
165	3	1	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
166	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2



N°	PRESION						APOYO						
	Pres 1	Pres 2	Pres 3	Pres 4	Pres 5	Pres 6	Apoy 1	Apoy 2	Apoy 3	Apoy 4	Apoy 5	Apoy 6	Apoy 7
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
4	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2
5	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
8	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
9	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
10	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
11	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
12	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
13	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
14	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
15	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
16	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
17	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
18	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
19	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
20	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
22	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
23	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
25	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
26	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
27	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
28	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
29	3	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	2
30	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
31	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2
32	3	2	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
33	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
34	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
35	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
36	2	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	3
37	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
38	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
39	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
40	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
41	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
42	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
43	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3
44	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
45	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2
46	2	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3
47	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
48	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
49	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
50	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2
51	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3
52	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
53	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
54	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
56	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
57	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
60	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
61	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
62	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
64	2	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
65	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2



66	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
68	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
69	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
70	2	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
71	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
72	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3
73	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
74	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
75	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
76	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
77	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78		1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
79	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3
80	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
81	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
82	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
83	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
84	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
85	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
86	3	2	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
87	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
88	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
89	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
90	2	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
91	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
93	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
94	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
95	3	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
96	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
97	1	3	3	3		2	2	2	2	2	2	2	3
98	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
99	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
100	2	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
101	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
102	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
103	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
104	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2
105	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
106	3	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	2
107	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
108	3	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
109	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
110	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
112	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
113	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
114	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
115	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
116	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
117	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
118	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
120	2	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	3
121	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
122	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
124	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
125	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
126	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
127	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
128	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3
129	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
130	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
131	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
132	3	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	2
133	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
134	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1



136	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
137	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
138	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
139	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
141	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
142	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
143	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
144	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
145	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
146	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
147	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2
148	2	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	3
149	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
150	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
151	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
152	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
153	2	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	2
154	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
155	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2
156	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
157	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
158	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
159	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
160	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
161	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
162	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
163	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
164	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3
165	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
166	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3



N°	RECONOCIMIENTO								EQUIDAD					INNOVACION					
	Reco	Reco	Reco	Reco	Reco	Reco	Reco	Reco	Equi	Equi	Equi	Equi	Equi	Innov	Innov	Innov	Innov	Innov	Innov
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
7	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
8	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
9	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
11	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
14	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
15	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	1	2	2
17	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
18	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
19	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
21	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
22	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
23	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
24	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
25	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
27	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
29	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
30	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3
33	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
34	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
35	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3
36	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
37	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
38	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
39	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2
40	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
41	3	2	2	2	1	1	2	3		1	1	1	1	3	3	3	1	2	2
42	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
44	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
45	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
47	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
48	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
49	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
50	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
52	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2
53	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
54	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
55	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
57	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
58	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3
59	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
60	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
61	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
63	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
65	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2



66	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	1	2	2
67	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2
68	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3
69	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
71	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
73	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
75	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2
76	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
78	3	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	2
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
80	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
81	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
82	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
83	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
84	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	3	3
85	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
87	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
88	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
89	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
92	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2
93	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
94	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
96	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3
97	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
98	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
101	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
102	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2
103	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
104	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2
105	3	2	3	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2
106	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
107	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
109	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
111	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	1	2	2
112	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3
114	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
115	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
116	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
117	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3
119	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2
120	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
121	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
122	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
123	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
124	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
125	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
126	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
129	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
130	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
131	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3
132	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
134	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
135	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
136	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2



137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	
138	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3
139	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
140	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	1	2	2
142	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
143	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3
144	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
145	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
146	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
147	3	2	3	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2
148	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2
149	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2
150	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
151	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
152	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2
153	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3
154	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2
155	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
156	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3
157	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
158	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
160	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2
161	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2
162	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
163	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
164	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
165	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
166	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3

Anexo 5. Base de datos desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL (PUNTAJE DE CALIFICACION)

Muy bajo	1
Bajo	2
Moderado	3
Alto	4
Muy Alto	5

CLASIFICACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño Laboral Bajo	(20 – 40 pts)
Desempeño Laboral Moderado	(41 – 71 pts)
Desempeño Laboral Bueno	(80 – 100 pts)

N°	ORIENTACION DE RESULTADOS			CALIDAD					RELACIONES INTERPERSONALES			INICIATIVA				TRABAJO EN EQUIPO		ORGANIZACIÓN		
	Or 1	Or 2	Or 3	Cal 1	Cal 2	Cal 3	Cal 4	Cal 5	Rel 1	Rel 2	Rel 3	Inic 1	Inic 2	Inic 3	Inic 4	Trabj 1	Trabj 2	Org 1	Org 2	Org 3
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	1	2
4	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2
5	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	1
6	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
9	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3
10	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	3
11	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
12	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
14	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3
16	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2
17	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2
18	2	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2
19	3	1	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
20	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
21	2	2	3	3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
22	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
23	3	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2
27	3	1	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
28	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
29	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
30	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3



61	2	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2
62	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1
63	3	1	1	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	3	3
64	2	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
65	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2
66	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2
67	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
68	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
69	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
71	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
72	2	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
73	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	3	1	1	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3
75	2	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
76	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
77	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2
78	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
79	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3
80	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
81	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
82	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2
84	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
85	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
87	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
88	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3
90	3	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3



91	3	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
92	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
95	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
97	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
98	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
100	3	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
101	3	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
107	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
108	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
109	3	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
110	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
112	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
113	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
114	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
115	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	3	1	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
117	3	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
118	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
119	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	2	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Anexo 6. Cuadro de diagnóstico del clima organizacional de trabajadores de los centros de salud de la ciudad de puno

CLIMA ORGANIZACIONAL	N°	%
CLIMA DESFAVORABLE	15	9
CLIMA MEDIANAMENTE FAVORABLE	143	86
CLIMA FAVORABLE	8	5
TOTAL	166	100

Fuente: Cuestionario

Anexo 7. Cuadro de desempeño laboral de trabajadores de los centros de salud de la ciudad de puno

DESEMPEÑO LABORAL	N°	%
DESEMPEÑO LABORAL BAJO	48	29
DESEMPEÑO LABORAL MODERADO	118	71
DESEMPEÑO LABORAL BUENO	0	0
TOTAL	166	100

Fuente: Cuestionario