



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE
REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE,
INDEPENDENCIA – PERÚ AÑO 2020**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

Bach. GAMARRA MAURICIO, JAIME NOE

LIMA-PERÚ

2021

ASESOR DE TESIS

Dra. GRISI BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

Dra. FLOR DE MARIA SISNIEGAS LINARES
Presidente

Dr. JUAN UMBERTO QUIROZ ROSAS
Secretario

Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATA
Vocal

DEDICATORIA

A Dios, por la fe, esperanza y por guiarme; a mis padres, por su inmenso amor; a mi esposa por su apoyo y a mis hijos.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada TELESUP y a mis profesores.

A los trabajadores de Redes Integradas de Salud Lima Norte- Independencia, que colaboraron en el levantamiento de la encuesta para lograr la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento de problema	16
1.2. Formulación del problema.	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Justificación del estudio	19
1.3.1. Justificación Teórica	20
1.3.2. Justificación práctica	20
1.3.3. Justificación Metodológica	20
1.3.4. Justificación Legal	22
1.4. Objetivos de la investigación.	22
1.4.1. Objetivo general	22
1.4.2. Objetivos específicos	22
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes de la Investigación.	23
2.1.1. Antecedentes nacionales.	23
2.1.2. Antecedentes internacionales.	25
2.2. Bases teóricas de las variables.	28
2.2.1. Clima Organizacional	28

2.2.2 Desempeño Laboral	45
2.3. Definición de términos básicos.....	49
III. MÉTODOS Y MATERIALES	52
3.1. Hipótesis.....	52
3.1.1. Hipótesis general.....	52
3.1.2. Hipótesis específicas.....	52
3.2. Variables de estudio	52
3.2.1. Definición Conceptual.	52
3.2.2. Operacionalización de Variables	53
3.3. Tipo y nivel de la investigación	54
3.3.1. Tipo de la Investigación.....	54
3.3.2. Nivel de la Investigación.....	55
3.3.3. Diseño de la investigación.....	55
3.4. Población y muestra de estudio.....	56
3.4.1. Población.....	56
3.4.2. Muestra	56
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.5.1. Técnicas de recolección de datos	57
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	57
3.5.3. Confiabilidad del instrumento de investigación	57
3.5.4. del instrumento.....	58
3.6. Métodos de análisis de datos	58
3.7. Aspectos éticos	59
IV. RESULTADOS	60
4.1. Estadísticos descriptivos de la variable Clima Organizacional.	60
4.2. Estadísticos descriptivos de la Variable: Desempeño laboral	68
4.3. Correlación de variables y prueba de hipótesis	71
V. DISCUSIÓN	75
VI. CONCLUSIONES	77
VII. RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

ANEXOS	85
Anexo 1. Matriz de consistencia	86
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables	87
Anexo 3. Instrumentos	88
Anexo 4. Validación de Instrumentos.....	92
Anexo 5. Matriz de datos	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Prueba Alfa de Cronbach del instrumento.....	58
Tabla 2.	Distribución de frecuencias sobre el estilo de Dirección en el Clima Organizacional.....	60
Tabla 3.	Distribución de frecuencias sobre la Claridad y Coherencia en el Clima Organizacional.....	61
Tabla 4.	Distribución de frecuencias sobre la disponibilidad de recursos en el Clima Organizacional	62
Tabla 5.	Distribución de frecuencias sobre el sentido de pertenencia en el Clima Organizacional.....	63
Tabla 6.	Distribución de frecuencias sobre la retribución en el Clima Organizacional.....	64
Tabla 7.	Distribución de frecuencias sobre la estabilidad en el Clima Organizacional.....	65
Tabla 8.	Distribución de frecuencias sobre las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional	66
Tabla 9.	Distribución de frecuencias sobre los valores en el Clima Organizacional	67
Tabla 10.	Distribución de frecuencias sobre las funciones del trabajador en el desempeño laboral	68
Tabla 11.	Distribución de frecuencias sobre el comportamiento del trabajador en el desempeño laboral	69
Tabla 12.	Distribución de frecuencias sobre el rendimiento del trabajador en el desempeño laboral	70
Tabla 13.	Prueba de correlación de variables Pearson como prueba de hipótesis General.....	71
Tabla 14.	Prueba de correlación entre estructura organizacional y desempeño laboral.....	72
Tabla 15.	Prueba de correlación entre comportamiento organizacional y desempeño laboral	73

Tabla 16. Prueba de correlación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral.....	74
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El estilo de la dirección en el clima organizacional.....	60
Figura 2. Claridad y coherencia en el clima organizacional.....	61
Figura 3. Disponibilidad de recursos	62
Figura 4. Sentido de pertenencia.....	63
Figura 5. La distribución	64
Figura 6. Estabilidad laboral	65
Figura 7. Las relaciones interpersonales.....	66
Figura 8. Los valores	67
Figura 9. Funciones en el desempeño laboral.....	68
Figura 10. El comportamiento en el desempeño laboral	69
Figura 11. El rendimiento del trabajador en el desempeño laboral.....	70

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló para determinar la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de la sede administrativa de la Dirección de las redes integradas de Salud Lima Norte, Independencia – Perú año 2020.

La Investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional explicativo, de diseño No experimental y de corte transaccional. La población estuvo constituida por 157 trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima Norte. La muestra se conformó por 59 trabajadores, determinado por muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas. Los datos se obtuvieron a través de la técnica de encuesta y la aplicación de un instrumento que contó con 22 Ítems de la variable Clima Organizacional y 16 para la variable Desempeño Laboral, el instrumento fue validado por juicio de expertos y la confiabilidad del mismo se obtuvo por la prueba Alfa de Crombach, cuyos resultados fue del valor de 0,803 para la variable Clima Organizacional y 0,875 para el Desempeño Laboral, los cuales resultan de alta confiabilidad para su aplicación en el estudio realizado.

Los resultados obtenidos muestran que, existe correlación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral desde la percepción de los trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima en el año 2020, medido a través del coeficiente de correlación de Pearson que fue de 0,538, es decir una correlación moderada.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral

ABSTRACT

The present research work was developed to determine the relationship of Organizational Climate and Labor Performance of the staff of the administrative headquarters of the Directorate of the integrated health networks Lima Norte, Independencia - Peru year 2020.

The research was quantitative approach, applied type, descriptive correlational explanatory level, non-experimental design and transactional cut. The population consisted of 157 workers from the administrative headquarters of the Lima Norte Integrated Health Network Directorate, the sample was made up of 59 workers, determined by simple random probability sampling for finite populations. The data were obtained through the survey technique and the application of an instrument that had 22 Items for the Organizational Climate variable and 16 for the Labor Performance variable, the instrument was validated by expert judgment and its reliability was obtained by Crombach's Alpha test, whose results were 0.803 for the Organizational Climate variable and 0.875 for Labor Performance, which are highly reliable for their application in the study carried out.

The results obtained show that there is a correlation between the organizational climate and work performance from the perception of the workers of the administrative headquarters of the management of integrated health networks Lima in the year 2020, measured through the Pearson correlation coefficient that was of 0.538, that is to say a moderate correlation.

Keywords: Organizational Climate, job performance

INTRODUCCIÓN

En la tesis desarrollada, se trata de establecer la relación del Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, en el año 2020, es decir durante plena pandemia, aspecto muy importante en la medición de estas dos variables de estudio y más aún en el sector estratégico de la pandemia que es el sector salud, que sobre cuya institución pública ha recaído toda la responsabilidad y el peso de la gestión y atención a la población afectada por esta grave infección viral que muchas vidas ha costado. En tales circunstancias, cabe con mayor razón haber realizado el presente estudio del comportamiento y relación de las dos variables de estudio en la Dirección de Redes de Salud Lima Norte, que tiene como función y responsabilidad, gestionar la Redes Integradas de Salud de la zona Lima Norte que corresponde a los distritos del Rímac, Independencia, San Martín de Porras, Los Olivos, Comas, Carabaylo, Puente de Piedra y Ancón.

La presencia de la pandemia en Lima, durante el año 2020, ha marcado la percepción de los trabajadores administrativos de la Red Integran, quienes han dado sus apreciaciones considerando esta realidad especial y complicada, que ha trastocado todo sistema organizativo público y privado en el sector salud. Ante tal desafío, así como la falta de experiencia y lo complicado de esta pandemia, las organizaciones se vieron rebasadas por la necesidad de organización y de atención; motivando reformular funciones, organizaciones, coordinaciones y atenciones a las personas que no tenían tiempo para ser atendidos. La presión ha sido y es un elemento que trastoca toda organización, más aun tratándose de la vida de las personas.

Así tenemos que, la relación del clima laboral y el desempeño laboral medido dentro de la sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte durante el año 2020 es moderada; como resultado de los procesos de reajustes funcionales y de dependencia funcional para encarar el problema de pandemia en su circunscripción administrativa y de gestión.

La tesis consta de siete capítulos de conformidad a la estructura del informe final de tesis exigida en el reglamento de grados y títulos de universidad, estos capítulos son los siguientes:

Capítulo I, se desarrolla el problema de investigación, donde se plantea el problema, justificación del estudio, objetivos tanto general como los objetivos específicos y la justificación de la tesis.

El capítulo II, comprende el marco teórico con los antecedentes nacionales e internacionales relacionados a las variables de estudio, destacando el objetivo, la metodología y resultados de cada uno de los antecedentes seleccionados; estudios similares que nos muestran las bases teóricas, y resultados de cada una de estas investigaciones, lo que dará soporte al presente estudio.

El capítulo III, comprende los métodos y materiales utilizados, se proponen las hipótesis de la investigación, las variables de estudio, definiciones conceptual y operacional, tipo, nivel y diseño de investigación, la población, muestra y muestreo realizado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la descripción de métodos de análisis de datos.

En el capítulo IV, se presentan los resultados hallados en la investigación a partir del procesamiento de la data levantada con el instrumento validado, se muestran los resultados descriptivos en tablas y gráficos, así como los resultados de las inferencias estadísticas realizadas para las demostraciones de las hipótesis planteadas.

El capítulo V, contiene la discusión de los resultados, en donde se compara los resultados hallados en la presente investigación con los presentados en los estudios de los antecedentes nacionales y/o internacionales, para corroborar o sustentar las diferencias o similitudes de los resultados.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones y en el VII las recomendaciones. Cerrando la tesis se localizan las referencias bibliográficas y como anexos, la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de las variables, el instrumento, la validez otorgada por juicio de expertos y el reporte de Compilatio sobre similitud.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento de problema

Considerando que el año 2020 fue un año en donde la pandemia del Covid 19 ha causado muchas pérdidas de vidas humanas por diversos motivos en nuestro país, especialmente porque el sector salud demostró muchas carencias estructurales de equipos, medicinas, recursos humanos, como médicos, enfermeras, auxiliares, y principalmente limitaciones tecnológicas y medicas de tratamientos específicos para una enfermedad compleja no solo en el Perú sino en todo el mundo, ya que no se comunicó adecuadamente a la población los métodos de cuidado; en esencia, por no estar preparados para enfrentar este tipo de amenaza masiva a la vida humana. Las organizaciones del sector salud tuvieron que iniciar un proceso de ajustes en sus estructuras y funciones sobre las emergencias que se incrementaban día a día, a esto sumado la paralización de la economía que trajo consigo la pérdida de más de 2 millones de empleos en Lima Metropolitana, agudizaron los problemas vitales de salud y de alimentación a un grueso de la población de menores ingresos. Dentro de este marco de emergencia nacional, se desarrolla la presente investigación circunscrita a la sede administrativa de la Dirección de redes Integradas de Salud Lima Norte que comprende su responsabilidad de atención a los distritos del Rímac, Independencia, San Martín de Porres, Los Olivos, Puente de Piedra, Ventanilla y Ancón; la cual cubre a una población de 4 millones de habitantes aproximadamente. Cabe destacar que, ante la agudización de las atenciones de salud desde la parte preventiva y de atención a las emergencias, detrás de toda esta organización e infraestructura física y humana, el gran soporte ha sido y es la gestión administrativa de atención de los recursos para la atención médica, es decir la organización administrativa de la Dirección de las Redes Integradas, en el cual se centró esta investigación, destacando la gran presión de trabajo en que se desarrollaban estas tareas. Así, en este clima especial de emergencia nacional, se aplicó el instrumento para medir la relación de la variable Clima Organizacional y la variable desempeño laboral, el instrumento diseñado se aplicó a los trabajadores de la sede administrativa con la intencionalidad de medir la relación de estas variables en las

condiciones de emergencia sanitaria y la estructura administrativa para el manejo del apoyo administrativo a los trabajadores médicos, considerando que esta nueva organización se conformó sobre los empleados antiguos, y la inclusión de personal nuevo y de varios cambios de locaciones del personal para facilitar su desplazamiento en función de la ubicación de sus viviendas, por cuanto el desplazamiento a sus viviendas con el transporte escaso y encarecimiento de los pasajes dificultaba a muchos los gastos y tiempo de viaje.

Es decir, la adecuación y estructuración de la Red Lima Norte pasó por un proceso de acomodo y de mayor acción laboral a la parte administrativa como soporte de la parte médica, lo cual constituye lo especial de este estudio y del por qué se desarrolló la investigación en estas circunstancias muy especiales en una organización pública del sector salud en su área administrativa. Así el clima organizacional conformado por el accionar y las relaciones que se producen y desarrollan cotidianamente dentro del proceso productivo o de servicios de una organización, las relaciones humanas interpersonales, los ambientes físicos del centro laboral, las capacidades de dirección, de liderazgo, de comunicación y otros elementos, determinan o influyen en los estados de ánimo de trabajadores, en su capacidad de actuar en un clima favorable y positivo, todo lo cual genera dentro de la organización una atmosfera positiva o caso contrario se crea un clima poco propicio e inadecuado para los trabajadores y su desempeño diario afectando sensiblemente a su carácter a sus relaciones interpersonales, en la relación jefe subordinado, cuyo impacto final es en las mismas personas, en la organización y en su desempeño como tal.

Lo adecuado que se busca en toda organización y lo fue también en esta sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de salud Lima Norte, es generar y cuidar el buen clima organizacional, asignando funciones, precisando responsabilidades y canales de comunicación directa tanto horizontal como vertical, a fin de generar trabajos en equipo, charlas de inducción a las nuevas tareas; escuchando y atendiendo las opiniones del personal, motivándolos, considerando que un buen clima organizacional basado en una estructura funcional practica y flexible, un comportamiento organizacional estable y buenas relaciones interpersonales, generan un desempeño laboral eficiente a través de su

conocimiento de funciones, desarrollo de su habilidades y una actitud positiva, logrando satisfacción de su labor y adquiriendo mayor compromiso con su labor, lo cual da como resultado mayor predisposición para el trabajo en equipo y con mayor capacidad de resolver problemas a su nivel.

Por la pandemia, la adecuación de nuevas estructuras orgánicas para mejorar la atención de la emergencia sanitaria, los ajustes y cambios de personal, el ingreso de nuevo personal y asignación de nuevas responsabilidades operativas y funcionales, trajo como consecuencia un período de transición y adecuación en donde se presentaron problemas de operatividad y de cumplimiento. Los afectados fueron las personas que tuvieron que acomodarse y ajustar su labor a las nuevas necesidades establecidas para enfrentar la pandemia y dar soporte adecuado al personal médico sanitario oportunamente, por lo que se afectó el clima organizacional y también el desempeño. Se consultaron antecedentes nacionales e internacionales sobre la relación de las variables de estudio, clima organizacional y desempeño laboral; temática ampliamente estudiada en los últimos decenios por cuanto constituye un abordamiento estratégico que permite evaluar la relación en toda estructura o institución con respecto a lo que acontece en sus recursos humanos, o mejor dicho en sus talentos humanos. Este es un aspecto que se ha constituido en una gestión estratégica, del cual depende mucho la capacidad de que toda estructura rinda en estándares adecuados para los fines y objetivos creados, cuanto más en los momentos en que el sector salud en el país requiere de una potenciación cuantitativa y cualitativa de su capacidad para atender la emergencia nacional. Este estudio trata de establecer cómo una organización administrativa y de gestión en el apoyo del sector salud puede lograr mejores rendimientos y productividad laboral, a fin de generar soporte básico para que el sector salud potencialice el servicio médico en bien de la sociedad y así vencer el Covid 19.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general

PG. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

PE 1. ¿Qué relación existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?

PE 2. ¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?

PE 3. ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?

1.3. Justificación del estudio.

Considerando que en la sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, Independencia- Perú año 2020, durante plena pandemia tuvo reajustes a la estructura operativa funcional para mejorar su apoyo a las actividades médicas sanitarias de una importante población de Lima metropolitana constituido por los distritos del como norte, trajo como consecuencia un proceso y etapa de adaptación, alterando el clima organizacional y el desempeño laboral; luego, se restableció un nuevo nivel de ambas variables, producto de las necesidades y la presión interna y externa, así como del desarrollo de una conciencia social de servicio en la salud pública. En efecto, surge la necesidad de medir estas dos variables en su etapa de acople funcional operativo para evaluar su relación actual a fines del año 2020.

1.3.1. Justificación Teórica.

La investigación se ha realizado considerando los desarrollos teóricos de los métodos de investigación, así como las diferentes referencias teóricas desarrolladas por importantes autores con relación a la variable Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Se destaca que, sobre ellos los autores proponen sus dimensiones e indicadores de medición, así como propuestas de diversos instrumentos validados para diversas realidades. Las propuestas teóricas estarán ubicadas en el marco teórico, y se analizarán como cuestión aplicada la investigación de las variables referenciadas en el caso concreto de la sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, que sufrió reajustes de su organización para enfrentar la pandemia otorgando mayor apoyo a los médicos. Estos cambios generaron cambios en la relación de variables y se requiere conocer el efecto para fines del 2020, con la finalidad de tomar decisiones al respecto.

1.3.2. Justificación práctica

El estudio permitirá evaluar el nivel de relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte en el año 2020. El estudio es de corte transaccional, por lo que los resultados analizados serán la situación o fotografía a fines del año; no es objetivo del trabajo un análisis longitudinal. Sin embargo, esta investigación puede ser tomada como estudio inicial y ser complementado con otra investigación en otro horizonte temporal para ver sus cambios y evoluciones. De esta manera, se da la justificación práctica. Además, esta investigación puede servir como guía para estudios similares, en instituciones y organizaciones públicas o privadas. Otra utilidad inmediata es que sus resultados servirán para recomendar o implementar medidas correctivas o de mayor desarrollo en cada una de las dimensiones del estudio en la sede administrativa.

1.3.3. Justificación Metodológica

El desarrollo de la investigación ha utilizado las herramientas conocidas en la investigación científica como el instrumento, el cual cuenta con validez y confiabilidad otorgada por juicio de expertos y por el coeficiente Alfa de Cronback.

La metodología del cálculo de la muestra probabilística aleatoria simple para poblaciones finitas, también, se hizo uso de la aplicación del coeficiente de Pearson para establecer la correlación entre las dos variables de estudio. El estudio pretende ser una guía para similares investigaciones con la finalidad de detectar deficiencias en alguna organización y proponer acciones para superarlo.

1.3.4. Justificación Legal.

El desarrollo de la investigación, su presentación y sustentación está normado por la Ley Universitaria 30220, y se requiere aprobar su sustentación para ser acreedor del grado de Maestro, razón por la cual he desarrollado esta investigación cumpliendo además con lo normado por la Universidad TELESUP como es su Reglamento de Grados y Títulos de Posgrado, que fija la estructura de presentación el cual cumplo con el presente. Vale destacar que el estudio tendrá utilidad práctica en cuanto se implemente sus recomendaciones para mejorar las relaciones de las variables de estudio en la organización aplicada.

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general

OG. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

OE 1. Determinar qué relación existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

OE 1. Determinar qué relación existe entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

OE 3. Determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Está conformado por antecedentes de cinco estudios o investigaciones similares que contienen una o las dos variables de la tesis, tanto del ámbito nacional e internacional. Los cuales, se constituyen en referencias directas de la investigación, de los cuales se sintetizarán los aspectos metodológicos y los resultados arribados en cada uno de ellos.

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Pastor (2018) para su licenciatura en la universidad San Ignacio de Loyola, presentó su tesis sobre el “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, su nivel de investigación fue correlacional –explicativa, de diseño no experimental y de corte transversal.

El resultado de su investigación confirmó la existencia de una correlación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima durante el año 2017, confirmando la hipótesis principal (Rho de Spearman de 0,785) propuesto en su trabajo. Es decir, la relación directa de las variables comprueba que a mejor clima organizacional en la empresa, mayor será el desempeño laboral de sus trabajadores.

Díaz (2017), en su tesis de Maestría presentado en la Universidad Cesar Vallejo, desarrolló la investigación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016. El objetivo fue, establecer la relación de las dos variables en la municipalidad referenciada. La investigación fue de tipo aplicada, el nivel fue descriptivo correlacional y su diseño de investigación fue no experimental transaccional. Su resultado de investigación arrojó que las dos variables de estudio, el clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad de Puente de Piedra en el

año 2016, sí tienen relación significativa, habiendo obtenido un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.675, lo que se interpreta como una correlación media entre las variables.

Navarro (2018), en su tesis “Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Andahuaylas-2016”, presentada en la Universidad Nacional José María Arguedas. Tuvo como objetivo, establecer la relación entre desarrollo personal y desempeño laboral. La investigación fue de nivel descriptivo correlacional, tipo de investigación explicativa, de diseño no experimental transversal. Su población fue de 40 trabajadores de la Caja Municipal, su muestra consideró a los 40 empleados; es decir, fue una muestra censal por el tamaño de la población. Su instrumento fue validado por juicio de expertos y la confiabilidad del mismo fue otorgada por el Alfa de Cronbach. Sus resultados mostraron que, hay una correlación positiva moderada ($r=0.454^{**}$; $p=0,003<0,05$) y como se observa en estos datos la relación es significativa. El nivel de significancia de 0.000 mostró que los resultados obtenidos son confiables en su precisión. En conclusión, el desarrollo personal se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia de Andahuaylas.

Neyra y Ríos (2016), en su tesis titulada: “Percepción del Clima Organizacional y Motivación Laboral de los clientes internos del Banco de Crédito del Perú de la Región 1, 2016”. Sustentada en la Universidad Peruana Unión, tuvo como objetivo, establecer la relación entre las variables de la percepción del clima organizacional y la motivación laboral. La tesis fue una investigación de nivel descriptivo - correlacional, diseño no experimental y tipo aplicada; de enfoque cuantitativo y de corte transversal porque tomaron los datos en un solo momento. La muestra de la investigación fue de 140 trabajadores de 12 agencias. Sus resultados mostraron que, las variables clima organizacional y motivación laboral están significativamente relacionados con un p-valor igual a 0,002 con un margen de error menor al 0.05. Las autoras concluyeron que, a mayor nivel de clima organizacional los clientes internos perciben que experimentan mayores niveles de motivación laboral.

Valderrama G. (2019), en su tesis presentada en la Universidad Nacional de Trujillo, tuvo como objetivo, determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sanagorán - 2017. El tipo de estudio fue aplicado, de diseño no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo correlacional – causal. La población estuvo conformada por 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sanagorán del año 2017. La muestra estuvo constituida por 70 trabajadores y por ser una población pequeña es llamada muestra censal. El instrumento utilizado estuvo conformado por dos cuestionarios utilizando la escala Likert. Por otro lado, para sus alternativas de respuesta y procesamiento, se aplicó al instrumento la prueba de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, obteniendo para la variable clima organizacional un coeficiente de 0.832, y para desempeño laboral 0.868; considerado como indicador de alta fiabilidad para ambas variables de estudio.

Los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Spearman, fueron $r = 0,352$, indica correlación directa baja entre clima organizacional y desempeño laboral, con un $p=0.003$; menor que el nivel de significancia estándar $\alpha=0,01$, es decir, el clima organizacional influye muy significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sanagorán – 2017; por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación. Se le recomienda practicar un clima organizacional participativo, abierto con una estructura flexible, motivar al personal para encontrar nuevas formas de hacer su trabajo, mantener una comunicación activa, dar la oportunidad y facilidades al personal, para que continúen desarrollándose profesionalmente.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Zans (2017), en su trabajo de tesis para el grado de Maestría, en la Universidad Autónoma de Nicaragua correlacionó las dos variables “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”. El objetivo general fue, establecer el nivel de relación de las variables clima organizacional y desempeño laboral. Esta investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir, mixto con mayor incidencia en lo cuantitativo. El tipo de investigación fue aplicada y el nivel

fue descriptivo correlacional explicativo, su diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal. El resultado obtenido señala que, el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual, se considera entre medianamente favorable. El mejoramiento del Clima Organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, urge que las autoridades realicen acciones concretas para mejorar el clima Organizacional sustantivamente, además deben implementarse mecanismos de comunicación permanente, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitaria, para convertirlas en propuestas en los consejos universitarios; con la seguridad de que estas acciones permitirán elevar el desempeño laboral de los trabajadores en la facultad, motivando y generando un ambiente propicio de mejora de la productividad, lo que redundara en beneficio de la comunidad.

Zambrano C., Ramón M. y Enrique C. (2017), presentaron un artículo sobre el Estudio sobre el Clima Organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador, el estudio trata de identificar el clima organizacional en los docentes a través de las características del medio ambiente en que desempeñan sus actividades, además de los espacios físicos de relaciones sociales, el desenvolvimiento grupal los estilos de dirección, liderazgo y otros factores que luego se manifiestan en la productividad y satisfacción laboral mostrado por los docentes.

El estudio establece las principales conclusiones, el Clima laboral explica el carácter descriptor de una organización e influye en el comportamiento de los sujetos apreciados desde las prácticas, las políticas y el liderazgo de la organización. “El clima organizacional ocupa un espacio relevante en la gestión de las organizaciones y estudiarlo se torna una medición empírica para obtener un alto desempeño laboral, eleva el compromiso y la cooperación entre sujetos para que se sientan parte de un grupo de trabajo satisfactorio”.

Destaca que la evaluación, la autoevaluación produce en las personas una mayor participación del personal en el planeamiento de su desarrollo personal lo que se alcanza con la medición de escalas del clima organizacional y desempeño

laboral. El estudio de las teorías motivacionales favorece el impulso de las personas para elevar la productividad laboral. Concluye que, el clima organizacional en las universidades se centra en la satisfacción laboral, éxito académico, calidad educativa, creación, liderazgo, motivación, comunicaciones y la estructura docente de directivos y administrativos.

Vele, X. y Bejarano, J (2017) desarrollaron la tesis titulada, Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Unidad Educativa Particular adventista del Ecuador, 2016. El estudio fue descriptivo correlacional, la muestra fue no probabilística muestral censal de 105 trabajadores. El instrumento utilizado fue de 76 preguntas para Clima organizacional el de Litwin y Stinger (1968) y para la variable Satisfacción Laboral fue el S20 de Melia Peiró (1989), se utilizó la escala de Likert. La confiabilidad del instrumento fue de 0,890 mediante Alfa de Cronbach para la primera variable clima organizacional y de 0,850 para la segunda variable satisfacción laboral. El análisis correlacional fue medido a través del coeficiente de Rho de Spearman. Sus resultados fueron que, existe una moderada correlación entre las dos variable de clima organizacional y satisfacción laboral con un coeficiente de 0,493, así como una relación moderada de las dimensiones estructura y recompensas de $r = 0,583$.

Restrepo, I. (2015), en su tesis desarrollada sobre Relación del nivel del Clima Organizacional y el Nivel de satisfacción de los usuarios de la IPS Clínica Pajonal, en la Universidad de Antioquía, tuvo por finalidad, ver la relación existente entre estas dos variables, por lo que su nivel de estudio fue descriptivo correlacional. La muestra fue de 130 trabajadores distribuidos en grupo de 10 a 15 según el área de trabajo, así mismo tomó una muestra de 130 usuarios del servicio de salud ofrecido por la institución a quienes se les aplicó el instrumento para medir el nivel de satisfacción. El instrumento utilizado para ambas variable constó de 89 ítems. Los resultados hallados demuestran que, hay relación correlacional entre las dos variables de estudio en forma directa, por lo que si se deteriora el clima organización, afecta el nivel de satisfacción.

Celis, H y Hernando, L (2018) desarrollaron la tesis Análisis de la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño productivo del área de empaque del ingenio Rio Paila- Castilla S.A. De la Universidad de Quindío, Armenia Colombia.

La tesis investigada fue cualitativa de enfoque descriptivo, el método de investigación fue deductivo porque parte de lo general hacia lo particular, el tipo de investigación es fenomenológico tratando de entender los fenómenos que se presentan en relación al clima laboral de las personas de la empresa. La técnica de recolección de datos fue la encuesta. El instrumento aplicado estuvo compuesto por 24 variables con lo que se pretendió identificar las variables que afectan al clima laboral y determinar sus características. El tamaño de la muestra fue de 43 personas; empleados de la empresa. Los principales resultados del estudio refieren que, el clima laboral es un tema de mucha importancia en la organización, de ello depende en gran medida la eficiencia, la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Las deficiencias o deterioros del clima laboral impactan en el comportamiento individual y grupal. Debe darse importancia a las variables críticas tales como, participación, instalaciones, relaciones armoniosas, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, baja motivación, evaluación de desempeño, evaluación de cargos. Por ello, se recomienda iniciar actividades para atenuar los impactos negativos y desarrollar un programa de bienestar laboral para generar un clima plenamente gratificante a los trabajadores que incidirá en su eficiencia, eficacia y productividad en beneficio de toda la organización.

2.2. Bases teóricas de las variables.

2.2.1. Clima Organizacional

Es una variable bastante estudiada en las organizaciones sean públicas o privadas, muchos autores han propuesto diversas dimensiones para su abordamiento, en función a los enfoques y perspectivas de análisis, así como de los horizontes temporales en que se ha desarrollado sus teorías, en este sentido presentará aquellas escuelas o enfoques principales que se conocen respecto a estudios propuestos sobre el Clima organizacional.

2.2.1.1. Escuelas que sustentan el clima organizacional

Para Brunet (2004) existen dos escuelas sobre el clima organizacional, una es la escuela Gestalt y la otra es la escuela funcionalista.

La Escuela Gestalt, se forma a inicios del siglo XX, proviene su nombre del idioma alemán, refiere a contorno o forma, se basa en estudios teóricos y experimentales, respecto al clima organizacional se basa en estudios psicológicos que se centra en estudios sobre la percepción humana, tomando los hechos tal como lo experimenta o recoge los órganos sensoriales del hombre, por lo que cada persona percibe un mismo hecho o fenómeno de diferentes formas y eso es para él su verdad o conocimiento y con lo cual actúan, basados en sus percepciones, adoptando sus conductas y criterios a cómo percibe el mundo real, por tal razón las personas actúan y reaccionan de diferentes formas al mismo estímulo. De acuerdo a esta escuela, las personas perciben y actúan en el ámbito laboral y su entorno lo que influye o determina su comportamiento en su entorno laboral, propuesta que es afirmada por (Chiavenato, 1999 p.25)

La escuela funcionalista, surgió en Inglaterra en 1930 sustentada en estudios de las ciencias sociales, sociología y la antropología social. Esta escuela propone que la sociedad crea o establece mecanismos que regulan la actuación de los individuos y que hacen adaptarse a las personas a ese ambiente social creado, por lo tanto la sociedad establece estos mecanismos por el cual las personas se adaptan y asumen los códigos del medio, permitiendo guardar ciertos equilibrios de la sociedad, en cambio la escuela Gestalista considera que el individuo se adapta a su medio y no tiene otra alternativa, para no entrar en conflicto con el medio, es decir no tiene otra alternativa, en cambio la escuela funcionalista propone que cada individuo tiene sus diferencias propias, sin embargo en una organización todas las personas al interactuar en su organización configuran y determinan el clima, contrariamente a lo que postula los Gestalistas.

Ambas escuelas tienen como punto convergente llamado nivel homeostasis o punto de equilibrio, que se constituye en el punto en el cual las personas tratan de establecer su relación entre ellos y la organización, puesto que esta es la que fija las metas y objetivos de la organización y fija procedimientos y procesos para su funcionamiento a través de comunicaciones las cuales deben ser atendidas por individuos y en cuyo proceso, los trabajadores tienen que asumir un comportamiento entre ellos y de ellos con su organización, creando entonces

percepciones favorables o no y ante estas percepciones establecen su comportamiento y asumen individualmente una decisión.

Existen otras escuelas importantes que han propuesto otras formas de comportamientos en la sociedad y en las organizaciones en relación al clima, así Martín y Colbs (1998), referencia a las escuelas estructuralistas, humanistas, sociopolítica y crítica, cuyas características más destacables son:

- **Escuela Estructuralista:** Aparece en Alemania con Max Weber por los años de 1950, en estudios del comportamiento humano en las empresas realizado por psicólogos y sociólogos, orientado a mejorar los rendimientos económicos, preocupados por la baja productividad de las empresas, estos estudios destacan la importancia de la comunicación y de la autoridad como medios para mejorar el comportamiento. Su principal aporte está en su propuesta e tipologías de las organizaciones y los tipos de comportamientos que asumen los trabajadores en la organización, sus aportes estas referidos a la organizaciones burocráticas y con mayor atención a los recursos humanos que actúan en reflejo a sus percepciones objetivas de las autoridades, el tamaño de organización, la toma de decisiones, estableció diferencia entre la organización formal e informal, la organización de los niveles superiores y de los inferiores.
- **La Escuela Humanista:** Esta escuela nace en Estados Unidos en 1962, se centra en el estudio del hombre y considera que todo ser es por naturaleza es bueno, conforma un todo individual, tiene la capacidad de la auto comprensión, de entender la necesidad del cambio, de sus actitudes y de su comportamiento. Esta escuela plantea que no solo se puede observar la conducta humana solo por los ojos del observador, sino también se observa a través de los ojos o el sentir de cada persona que tiene capacidad de actuar y pensar.

2.2.1.2. Teorías organizacionales

Como su nombre lo indica, estas teorías estudian las estructuras de las organizaciones en cuanto a sus diseños, estructura, procesos, relaciones, funciones, niveles, dependencias y los comparan, sus principales teorías son: la

teoría organizacional clásica, la teoría organizacional Neoclásica y la teoría organizacional moderna; las cuales se caracterizan por:

1) Teoría organizacional clásica

Esta teoría clásica, fue desarrollada por F.W. FAYOL, el padre de la organización científica. Se centró en el estudio para aumentar la productividad en las organizaciones empresariales, dándole mucho valor a la necesidad de separar el trabajo operativo de la parte de programación, estudió las tareas descomponiéndolos del ciclo productivo, otorgó y concentró su estudio en la dirección de la organización, como base fundamental de toda organización. Las ideas de Fayol calaron profundamente en los investigadores de entonces y fue en este marco que sobresale Henry Fayol, quien desarrolla la administración científica publicando en 1916 “La teoría general de la Dirección”, en ella se establece que la función de Dirección de toda organización es el centro y base de una buena administración, proponiendo que la dirección debe cumplir con la funciones de programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar; así mismo, su aporte de unidad de mando, la especialización de las tareas, la unidad, remuneraciones justas y el organigrama fueron los principales alcances que sintetizan la estructura de la organización. También, señaló la importancia de los niveles y las relaciones de autoridad y coordinación; aportes que fueron de gran avance en la administración de organizaciones.

Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:

- Un sistema de actividades diferenciadas. En las organizaciones se desarrollan diversas actividades especializadas en cada etapa, como decisión de una función determinada en su estructura.
- Las personas. Son las que hacen funcionar y operar las organizaciones establecidas en un organigrama; son las que desarrollan las actividades y tareas
- Cooperación hacia una meta. Es una acción que se debe desarrollarse a todo nivel entre todos los trabajadores para lograr la meta.

- Autoridad. Es un aspecto muy importante en toda estructura, permite conocer quién dispone, ordena o toma decisiones para ser ejecutadas. La buena relación de jefe y subordinados asegura una buena comunicación y predispone al logro de las metas propuestas.

La teoría clásica sentó las bases sólidas sobre la cual se estructuró los adelantos de una administración científica y dio un impulso importante en la teoría de la organización y de la ciencia administrativa.

2) Teoría organizacional neoclásica

La teoría organización Neoclásica, se centró en las relaciones humanas dentro del trabajo, por lo que se realizaron estudios del individuo dentro de la organización, estableciendo que asume comportamientos individuales y un comportamiento grupal. Su diferencia con el clásico está que, el neoclásico centró su atención que las organizaciones al ser operacionados por humanos, tienen sus particularidades en forma individual y por lo tanto reaccionan de diferentes formas. En efecto, el planteamiento de la organización clásica basado en esquemas regidos y de funciones establecidas, no eran funcional con el comportamiento de las personas y el aumento de la productividad en la empresa aumenta como resultado de que las personas que lo operan tienen “una moral” más alta; propuesta que allanó el camino para reenfocar el incremento de productividad en otros términos como el de valorar más la dependencia de este objetivo de la satisfacción de sus trabajadores.

En conclusión, los neoclásicos consideran más flexibles la división del trabajo y proponen un trabajo más humanista; tomando distancia del clásico por ser rígido y no considerar al individuo como parte fundamental de la funcionalidad de la estructura organizativa

3) Teoría organizacional moderna

La teoría organización moderna se desarrolla en los 70 y 80 y está basada en un pensamiento sistémico en donde las estructuras organizacionales deben adaptarse a los entornos cambiantes que caracteriza a la sociedad y desarrollo empresarial a partir de mercados muy evolutivos, de alta competencia, de mejoramiento continuos. Las teorías modernas consideran elementos de la teoría

organizacional clásicos y neoclásicos, adaptados a un mundo de cambios y de alto desarrollo de mercados y tecnología.

La teoría moderna ha pasado por tres etapas definidas, las cuales son: el enfoque de sistemas, el enfoque socio técnico y el enfoque de contingencia o situacional. El enfoque de sistemas se caracteriza por analizar la organización y cómo debe adaptarse al medio ambiente, al entorno físico y a los trabajadores en la organización. El enfoque socio técnico está centrado en las personas, en el conocimiento y en recursos, en la participación del entorno externo constituido por los demandantes y la propuesta de que todos estos elementos deben actuar interconectadamente para que logran niveles superiores de productividad.

2.2.1.3. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1968) establece que, la percepción de los trabajadores determina el clima organizacional. La percepción está relacionada directamente con los parámetros de la tecnología, de la estructura organizacional, de la posición de su ubicación en la jerarquía, de las retribuciones que recibe, de su personalidad individual, de sus actitudes al medio en que se desenvuelve, a su nivel de satisfacción personal, y sus relaciones interpersonales, así como a relación con el jefe o jefes en la organización.

La teoría de Likert sobre el clima organizacional es la más explicativa, centra su propuesta en el clima participativo como elemento importante que facilita la eficacia y la eficiencia individual y colectiva en la organización, en donde la motivación adecuada los estimula a trabajar

Likert propone que, en toda organización que desarrolle sus actividades en base a la realización y satisfacción de sus trabajadores, los resultados de la serán también satisfactorios y de mucho beneficio. Se controlarán mejor los ausentismos, la rotación de personal, la insatisfacción laboral etc. Las percepciones del clima organizacional por parte de los trabajadores serán positivas y les promoverán mayor responsabilidad y entrega en su labor.

Por las consideraciones expuestas en el párrafo anterior, Likert planteó su teoría en base a una trilogía de variables: variables Causales, variables intermedias

y variables finales, con los cuales fijan sus dimensiones y tipos de climas en las organizaciones.

Las variables causales (independientes) indican el sentido en que marcha y tiene resultados la organización, estas variables son: la estructura organizativa administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Las variables intermedias para Likert, miden el estado interno de la organización como son: motivación, rendimiento, comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, son el efecto de las variables causales e intermedias, tales como: la productividad, ganancia y pérdida.

Likert, a partir de la interacción de las tres variables causales, intermedias y finales, determina los 04 tipos de clima organizacional que se basan en el tipo de liderazgo y se resumen en el siguiente cuadro:

Tipo de Clima Organizacional propuesto por Likert (1968)

Clima autoritario explotador	Clima autoritario paternalista	Clima participativo consultivo	Clima de participación en grupos
Compuesto por sistema I.	Compuesto por sistema II	Compuesto por sistema III	Compuesto por sistema IV
Dirección no confía en sus empleados	Existe confianza entre la dirección y subordinados	Existe confianza entre supervisores y subordinados	Plena confianza en empleados por parte de la dirección
Caracteriza por usar amenazas, ocasionalmente recompensas	Utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación	Satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizan recompensas y castigo solo ocasionalmente.	Las motivaciones a empleados se da por participación Por establecimiento de objetivos de rendimientos
Decisiones y objetivos se toma solo por la gerencia	La mayor parte de decisiones lo toma la gerencia,	Se permite a empleados tomar	Las toma de decisiones esta

	algunas los inferiores.	decisiones específicas	diseminada en toda la organización
Comunicación no existe, solo en forma de directrices instrucciones. Comunicación vertical.	Prevalecen comunicaciones y control descendente sobre ascendente.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba a abajo	Comunicación ascendente- descendente y lateral

Fuente: Chiavenato (2011)

1) Sistema I. Clima Autoritario Coercitivo o Explotador

Es un sistema autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: todo proceso decisorio centrado en la gerencia, las comunicaciones siempre verticales. No existe comunicación horizontal, no se consultan para generar información. Las gerencias ven con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las recompensas son escasas y cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

2) Sistema II. Clima Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo 1 pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son: el proceso centralizado en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y sujetas a aprobación posterior, el sistema de comunicación es relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes. La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Las recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

3) Sistema III. Clima Participativo- Consultivo.

En este sistema, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes: El proceso decisorio es de tipo participativo y consultivo, prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente, ascendente y comunicaciones horizontales entre los pares, la confianza depositada en las personas es más elevada, aunque no sea completa, la empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva. El sistema de recompensas hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

4) Sistema IV. Clima Participativo

Es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes: las decisiones son delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. Existe un énfasis en las recompensas, muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

El sistema tipo I, se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo; como ocurre en empresas de construcción civil.

En el sistema tipo II, se encuentran las empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que

mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas.

El sistema Tipo III, se emplea, por lo general, en las empresas de servicios como bancos e instituciones financieras.

El sistema Tipo IV, es muy poco en la práctica, utilizan tecnología sofisticada cuentan con personal especializado y desarrollado como empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Desde el punto de vista práctico, el sistema tipo IV es el más recomendado, ya que se fundamenta en tres aspectos principales:

- La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la tradicional de recompensa y castigo.
- La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales.
- La administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los empleados, establece los medios adecuados para lograrlas. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mediante un sistema de administración que permita condiciones para satisfacer las necesidades de los empleados.

2.2.1.4. Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional, es una variable de mucha trascendencia en toda organización, especialmente en el sector empresarial. Muchos autores han desarrollado variadas dimensiones e indicadores desde sus puntos de vistas. Para el presente trabajo, se ha tomado como referencias los estudios de varios autores cuyas definiciones bastante similares corresponden a:

Chiavenato (2015), en su libro *Comportamiento Organizacional*, define que “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por lo miembros de la

organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí". (p.260, 2619)

Respecto a esta definición, se puede concluir cuán importante y fundamental es contar con un clima organizacional positivo favorable que mejora la producción de las personas, tiene estrecha relación con las motivaciones monetarias o no monetarias que recibe de su organización, lo que se traduce en algún grado de satisfacción entre lo que entrega en su trabajo y lo que recibe por él. Al respecto, Chiavenato es concluyente al destacar que el clima organizacional y las motivaciones están muy relacionadas e interdependientes.

Para Gonçalves (1997), el clima organizacional es "el conjunto de características que califican una organización y que la diferencian de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de los trabajadores en la organización". (p.33).

Aguirre y Martínez (2012) tiene una definición bastante cercana a lo que ya manifestó Gonçalves en 1997, al definir que, el "El clima organizacional encauza al buen rendimiento y productividad de una organización ya que, si sus integrantes se sienten motivados, se sentirán identificados y comprometidos con los valores organizacionales, generando el logro de los objetivos". (p.12).

Por otro lado, Toro (2010), citado en pastor (2018) señala que, el concepto del clima organizacional tiene tres conceptualizaciones o formas de entender lo que representan esta variable de estudio. Sin embargo, las tres se integran para una conceptualización amplia sobre el clima organizacional. Al respecto, Toro puntualiza que:

La primera conceptualización es tratar el clima organizacional como "una variable independiente que causa efectos importantes en la motivación, la

satisfacción y/o la productividad”. El segundo concepto propuesto, es que el clima organizacional “se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes”. Es decir, que el CO sería un efecto de diversas causas que impactan en los individuos de una organización y que motivan su percepción como dependencia de estos. La tercera conceptualización presentada por Toro, refiere que, el clima Organizacional (CO) “se trata de una variable interviniente, entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y la conducta individual”, es decir, ya no es una variable independiente como en el primer caso, ni dependiente como en el segundo caso, sino más bien interviniente ni uno ni otro. Lo relevante del concepto de Toro es que el CO es una variable compleja, reconocida como tal por los autores dedicados al estudio de esta variable y que su comportamiento en toda organización es fundamental para logros de objetivos y metas; lo saludable y deseable es que el CO sea positivo, favorable a los individuos y también a la organización.

Considerando los autores referenciados en el estudio sobre sus conceptos y definiciones de la variable clima organizacional, está claro en que estos conceptos desde el punto de vista multifuncional, con una visión de perspectiva de amplitud e integradora, concluyen que, el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores o individuos de su organización respecto a sus intereses y metas personales. Es decir, de acuerdo a cómo sienten y “viven” esta relación de interés de la organización y de cómo se compatibiliza con los intereses y satisfacciones de las personas; habrá como resultado un clima favorable y beneficioso para ambas partes. De lo contrario, será fuente de desencuentros de intereses que repercutirán negativamente en la organización y en las personas, constituyéndose en la alternativa menos deseable para ambos, para la organización y para los individuos.

2.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Según diversos autores, las dimensiones del clima organizacional son muy extensos y variados, existen muchas dimensiones desde los cuales se enfocan su análisis y perspectivas que sustentan determinados comportamientos de esta variable, por lo cual para el presente trabajo de investigación se ha determinado las dimensiones los siguientes:

- 1) Estructura Organizacional que tiene como indicadores:
 - a) Estilo de dirección
 - b) Claridad y coherencia en la dirección
 - c) Disponibilidad de recursos
- 2) Comportamiento Organizacional, con los siguientes indicadores:
 - a) Estabilidad
 - b) Sentido de pertinencia.
 - c) Retribución
- 3) Relaciones interpersonales
 - a) Comunicaciones
 - b) Valores colectivos

1) La Estructura Organizacional

Conformado como aquella organización interna y administrativa de una empresa u organización, que se estructura en áreas o departamentos funcionales que dan formación a una organización, estableciendo las relaciones y niveles de autoridad, dependencia y conectividad en el proceso productivo. Es decir, la estructura organizacional de una empresa es la forma que se concibe y el modo en que organiza a través de sus dependencia o partes funcionales para operar y distribuir el trabajo y responsabilidades de la empresa.

La estructura de toda organización responde al modelo de gestión interna que se desea implementar y operar; estructura que determina la línea de autoridad, la jerarquía administrativa, la división de sus labores, la relación de dependencia o de coordinación entre los elementos de su estructura.

Los aspectos de la estructura organizacional son el estilo de dirección, la claridad y coherencia en la organización y la disponibilidad de recursos, aspectos que se detallan a continuación:

a) El estilo de dirección

Es la capacidad del conductor o directivo de la organización que estimula y respalda la cooperación de los colaboradores. En la función de dirección, se desarrollan diversas actitudes de cuyos estilos o modos de conducción se generan distintos climas positivos o negativos. (Mercado y Toro, 2008, p.18)

La confianza que se deposita en el personal estimula mayor participación de los trabajadores para comunicar a sus superiores situaciones de mejoras u observaciones a corregirse, lo que redundará en beneficio de la organización, favoreciendo una comunicación fluida y de confianza para superar y mejorar la funcionalidad de la estructura organizativa. Chiang (2008)

b) La claridad y coherencia en la organización

La claridad tiene que ver con la capacidad y responsabilidad de cada trabajador respecto a su función que desempeña y debe cumplir dentro de la organización, lo que está en relación directa con la información entregada a cada uno para ubicarse en la función y rol a desempeñar y cumplir con la meta que debe conocer perfectamente para ejercer su auto control y lograrlo, esta actitud está supeditado a la transparencia con la cual ha sido inducido y capacitado. (Mercado y Toro, 2008, p. 20)

La coherencia, es el conocimiento de las reglas, normativas y políticas de la empresa por parte de cada trabajador. Esta acción es muy importante para que en la organización, cada trabajador conozca perfectamente la relación de los procesos en la cual están comprometidos y su participación en el engranaje operativo, todo lo cual no solo da sentido a la eficiencia de la organización sino que permite a los trabajadores tener plena capacidad de cómo deben operar y articular su participación de la mejor forma, orientado al objetivo. (Alcalá, 2011, p.45).

c) **Disponibilidad de recursos**

Es el grado de conocimiento y la percepción del trabajador respecto a los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. (Mercado y Toro, 2008, p.21).

2) El Comportamiento Organizacional

Para Chiavenato (2009) “El Comportamiento Organizacional se trata de la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p.33).

Los comportamientos organizacionales consideran los siguientes aspectos:
Sentido de pertenencia, retribución y estabilidad

a) **Sentido de pertenencia**

Considerado como el nivel de comprensión de los beneficios y retribución al vincularse al sistema, se puede definir como el grado de presunción del trabajador respecto a su vinculación a la empresa, el cual se siente profundamente comprometido con sus objetivos y metas. (Mercado y Toro, 2008, p.28).

Chiang, 2008, p. 50 refiere que, es la capacidad y el conocimiento de los empleados acerca de la disposición para asumir cambios, riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, acumulando experiencias y versatilidad para asumir retos y renovarse permanentemente permitiendo el crecimiento de la empresa.

b) Retribución

Alcalá (2011, p.45) menciona que, la retribución son las recompensas, que corresponde a los trabajadores; retribución económica percibida por el trabajo realizado. La organización utiliza un conjunto de estímulos y sanciones por el buen o mal trabajo que realiza el personal.

Para Chiang (2008), la retribución es la impresión que tienen los trabajadores acerca de la protección, ayuda, amparo y la tolerancia en el comportamiento que recibe de los funcionarios o jefes, para la realización de sus actividades. Un trabajador que se siente apoyado, se motiva y estimula para realizar con eficiencia y eficacia sus tareas.

c) Estabilidad

Mercado y Toro, 2008, p.40 señalan que, la estabilidad es la percepción del trabajador de ser considerado como personal permanente en la empresa y aprecian que al personal se le considera o despide con criterio justo, determinando una motivación y agrado de pertenecer a la empresa.

3) Las Relaciones interpersonales

Las personas conviven en espacios que se comparten, y cada persona asume roles y funciones diferenciadas igual que sus opiniones, ideas, metas, etc. En la medida que esta convivencia o el compartir estos espacios y roles se realicen en forma sana, sin alterar o tomar espacios de otras personas, estamos frente a condiciones de convivencia sanas y de mucho beneficio para toda la sociedad. Esta relación se les conoce como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son parte esencial de la vida en sociedad; característica fundamental del ser humano.

Se consideran en este marco dos aspectos: las relaciones personales y los valores colectivos.

a) Las relaciones personales

La manera como se relacionan los empleados en una organización garantiza el clima de armonía que asegura una convivencia pacífica. (Alcalá, 2011, p.45)

Unas buenas relaciones personales en una organización promueven un ambiente muy favorable para el trabajo y el compartir buenas relaciones sociales horizontales y en la franja vertical de superiores y jefes con trabajadores. Estas buenas relaciones promueven ayudas mutuas en un clima de confianza, respeto, seguridad, colaboración y obediencia, siendo admitidos en toda participación. Mercado y Toro (2008).

b) **Valores colectivos**

Toda organización requiere de trabajadores que tengan comportamientos óptimos en la convivencia laboral, la ausencia de conflictos es lo ideal y se requiere mantener y mejorar el clima y comportamiento de los trabajadores, respetando sus espacios y responsabilidades y fortaleciendo las relaciones personales. (Mercado y Toro, 2008, p 45).

Alcalá (2011) destaca que, la cooperación y la ayuda mutua, tanto horizontal como vertical fortalecen las relaciones de los trabajadores.

El trabajo en equipo, es donde se comparten responsabilidades y se respetan las ideas de los demás, a través de un liderazgo efectivo para cooperar y trabajar con todo el personal; resulta conveniente para la empresa y las personas. (Mercado y Toro, 2008, p. 64).

2.2.1.6. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional es el resultado del comportamiento de todos y cada una de las personas que ayudan a obtener un clima organizacional bueno o caso contrario, generan un clima no beneficioso para los trabajadores y para la empresa. Esta relación va a depender de la compatibilización de las perspectivas de la empresa y de la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los individuos con sus metas personales. Si las expectativas de los trabajadores en una organización no son satisfactorias, su perspectiva genera insatisfacción afectando directamente al clima laboral, a la productividad y a la eficiencia de la organización.

Para Rodríguez (2001), el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser consistente, las organizaciones mantienen el clima con algunos cambios en el tiempo.

- El clima de una institución condiciona el comportamiento de los trabajadores.
- El clima de la institución influye fuerte en el comportamiento de los trabajadores.
- Los trabajadores con sus actitudes afectan y van modificando el clima laboral.
- El clima afecta a los trabajadores y también es afectada por estos.
- El ausentismo y problemas en el clima laboral pueden ser señal que los trabajadores están insatisfechos y necesitan su atención.
- Un clima poco favorable o desfavorable genera insatisfacción y bajo rendimiento y productividad, atenta a toda la organización y puede significar el inicio del fracaso.

2.2.2 Desempeño Laboral

2.2.2.1. Definición de desempeño laboral

Existen muchas coincidencias en las definiciones sobre el desempeño laboral, tales como, habilidades, rendimiento, comportamiento, actitudes, etc., son nombrados por diversos autores, como conformantes de esta variable del estudio. Chiavenato (2011 citado por Solano, 2017, p.28) sintetiza y define que el “desempeño laboral, es la apreciación del individuo en el cargo y la entereza de cumplir bien su tarea o función; es decir, es la percepción de cada trabajador sobre su rendimiento en su labor” (p.28).

Para Uzcategui (2011), el desempeño laboral es el rendimiento que presentan los colaboradores en una organización, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia. (p.87)

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

Pernía y Carrera (2014,) propone que, es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad. (p.35)

2.2.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral

Las dimensiones del variable desempeño laboral, son amplias, se ha determinado para el presente estudio la propuesta de Pernía y Carrera (2014), quienes proporcionan un alcance de evaluación del desempeño laboral, a través de las dimensiones e indicadores siguientes:

- 1) Las funciones laborales, con sus indicadores de:
 - a) Conocimiento del trabajo.
 - b) Capacidad de análisis.
- 2) Comportamiento laboral, con sus indicadores:
 - a) Habilidades.
 - b) Actitudes.
 - c) Satisfacción.
- 3) Rendimiento laboral con sus indicadores:
 - a) Resolución de problemas.
 - b) Compromiso.
 - c) Trabajo en equipo.

1) Las Funciones laborales

Para Pernía y Carrera (2014), las funciones laborales son aquellas actividades ejecutadas por los colaboradores, que deben ser desempeñadas con eficiencia, para lo cual debe poseer conocimiento amplio de sus labores, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos y las metas organizacionales (p.36).

El cumplimiento de estas funciones requiere fundamentalmente: el conocimiento del puesto de trabajo y la capacidad de análisis para asumir tareas.

a) Conocimiento del trabajo

Está conformada por el grado de conocimiento y entendimiento del puesto de trabajo, conoce los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc., Son aspectos fundamentales para ejecutar con idoneidad y experticia las tareas asignadas al puesto. El conocimiento del puesto de trabajo está condicionada por las tendencias, evolución, mercado, innovaciones del producto etc., que desarrollan las capacidades del colaborador para desempeñarse óptimamente en el puesto asignado, aspecto muy ligado a la productividad que viene a ser el uso eficiente de los recursos en la producción. Al respecto, Chiavenato (2011) señala que, la eficiencia puede representarse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados (p.60). La eficiencia en el trabajo es el logro de las metas haciendo uso de la menor cantidad de recursos, la eficiencia consiste en lograr los mejores resultados con la mínima inversión. Da Silva (2010) conceptualiza la eficiencia como "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"(p.121).

b) Capacidad de análisis

Es la capacidad que tiene el colaborador para entender los procesos y las estrategias que debe manejar y emplear en la ejecución de las tareas designadas de acuerdo a sus funciones. Esta capacidad de análisis le permite argumentar, explicar y tomar decisiones acertadas en relación a las acciones realizadas en función al logro de objetivos organizacionales.

2) El Comportamiento laboral:

Según Pernía y Carrera (2014), el comportamiento laboral son todas aquellas cualidades y acciones que muestra el colaborador en el cumplimiento de las funciones asignada (p.36). En este aspecto, se evalúa las habilidades, la actitud y satisfacción que desarrolla el colaborador en la empresa u organización.

a) Las Habilidades:

Las habilidades laborales no tienen que ver de modo alguno con los conocimientos técnicos o profesionales, más bien son cualidades personales de cada colaborador que les son inherentes y que los diferencian. Es un conjunto de

competencias, aptitudes y habilidades que tienen cada persona. Las habilidades que más se requieren en una organización, es la facilidad para trabajo en equipo en forma colaborativa, tener una comunicación asertiva, resolución de conflictos, adaptación, iniciativa, etc.

b) Las Actitudes

Es la predisposición y capacidad que tiene un colaborador para contribuir en la organización, como es capacidad para resolver una situación laboral, capacidad de superación, optimismo, tener iniciativa en toso orden de situaciones. Las actitudes positivas que presentan los trabajadores en la empresa garantizan las buenas relaciones interpersonales y el clima acogedor y agradable que se requiere para trabajar con armonía y motivación.

c) La Satisfacción:

Es el grado o nivel de conformidad del trabajador respecto a su entorno y las condiciones laborales en que desarrolla su actividad dentro de la empresa, está en función de los beneficios que este recibe para realizar eficientemente sus labores. (Pernía y Carrera, 2014, p.37). También, su satisfacción está ligada al buen clima laboral, a la buena marcha de su empresa, a la rentabilidad empresarial y a las retribuciones que perciba.

3) El Rendimiento Laboral:

Es el producto o resultado del trabajo de un colaborador o un conjunto de ellos. Según Pernía y Carrera (2014), es el grado de rendimiento laboral que expone o muestra el trabajador frente a sus actividades y la eficiencia con que las que realiza las tareas asignadas. Para ello, se considera tres elementos muy importantes: la capacidad de resolución de problemas, el compromiso laboral y la disposición para el trabajo en equipo (p.36).

a) Resolución de problemas:

Es la competencia de un colaborador para solucionar aquellas situaciones que se presentan diariamente en sus labores propias o del grupo, haciendo uso adecuado y pertinente de recursos que aportan en el logro de los objetivos y metas

de la organización. Solucionar problemas son habilidades que poseen y desarrollan las personas creativas, con mente dispuesta al cambio y la mejora continua.

b) Compromiso laboral:

Es la predisposición permanente y sostenida de un colaborador en cumplimiento de sus labores y está atento a colaborar con este propósito en forma espontánea, sin que se le pida, ordene o asigne una tarea. El colaborador que muestra compromiso asume situaciones y problemas, utiliza nuevas ideas, emprende la acción y presenta originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo y conducir a todos al logro de los objetivos institucionales. Un colaborador comprometido tiene la habilidad y es capaz de ejercer liderazgo.

c) Trabajo en Equipo:

Es la capacidad del colaborador para realiza el trabajo en forma conjunta, con los compañeros de labor; compartiendo experiencias e ideas de trabajo, respetando las ideas de todos, así como las propuestas y decisiones que son ejecutadas. Esta habilidad de las personas ayuda y motiva a sumar esfuerzos para lograr las metas y objetivos de la organización.

2.3. Definición de términos básicos.

Organización: Para Hirt, Flores y Ramos (2004, citado por Chiavenato, 2009), la organización consiste en ensamblar y armonizar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y en actividades que incluyan captar a gente a la organización, definir las responsabilidades del cargo, congrega tareas en unidades de trabajo, gobernar y repartir recursos y establecer condiciones para que las personas y las cosas funcionen, a fin de conseguir el máximo éxito.

Clima: El clima es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo, es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Clima Organizacional: Según Alexis Goncalvez, “el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de

la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Por otro lado, para Odalis Rojas, “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

Clima Laboral: Es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. (Gonçalves, 2000, p.1).

Desempeño: Se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales, son los logros y las conductas laborales del colaborador en el cumplimiento de sus funciones. El desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Desempeño Laboral: El desempeño laboral se define con el conjunto de acciones o comportamientos que muestran los empleados y son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la base fundamental para el logro de objetivos y lo más relevante con lo que cuenta una organización. (Chiavenato, 2001, p.20).

Evaluación: Proceso dinámico a través del cual, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos; ya sea a nivel personal, grupal o institucional, especialmente sus logros y flaquezas. A fin de reorientar planes de capacitación o focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Evaluación del desempeño: Es la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores, es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Productividad: Es una medida económica que calcula el número de unidades producidas en un periodo de tiempo, utilizando determinados recursos. La productividad es una actitud que busca el mejoramiento continuo, la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.

Comportamiento: Es la manera de actuar o proceder que tienen los colaboradores, en relación con su entorno o estímulos percibidos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente; voluntario o involuntario; público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Comportamiento organizacional: Es la conducta asumida por los colaboradores y directivos de una organización en función del tipo y estructura de la organización, considerando los niveles, grados, líneas de coordinación de dependencia, de subordinación y dirección que se asume como un todo dentro de una empresa. Ante este hecho, cada trabajador asume una conducta a favor o muestra reparos.

Trabajador: Persona con la edad legal suficiente que en forma voluntaria presta sus servicios laborales y por el cual es retribuido. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1. Existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

HE 2. Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

HE 3. Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición Conceptual.

1) El clima organizacional.

Comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento"(Chiavenato, 2001, p.85).

2) El desempeño laboral.

Es el rendimiento que presentan los colaboradores en una organización, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten realizar

sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados. (Uzcategui, 2011, p.87).

3.2.2. Operacionalización de Variables

3.2.2.1. Variable independiente: El Clima Organizacional

En la presente investigación, la variable clima organizacional, se considera como la percepción que tienen los trabajadores de su entorno laboral constituido por las relaciones con el resto de compañeros, con sus jefes y autoridades; las condiciones laborales que recibe en su labor asignada y qué grado de satisfacción siente en su trato, retribución y ambiente físico laboral.

Dimensiones:

- Estructura Organizacional.
- Comportamiento Organizacional.
- Relaciones Interpersonales.

3.2.2.2. Variable dependiente: El desempeño laboral,

Se considera como el grado de compromiso que asumen los trabajadores para cumplir con su labor, depende mucho de su grado de satisfacción para ser más productivo y tener mayor compromiso e identificación de sus metas personales con el de la institución.

Dimensiones:

- Funciones laborales.
- Comportamiento laboral.
- Rendimiento Laboral.

Matriz de operacionalización de las variables de estudio.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	El clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento"(Chia venato, 2001, p.85).	El Clima Organizacional Es la percepción que tienen los trabajadores de su entorno laboral constituido por las relaciones con el resto de compañeros, con sus jefes y autoridades, de las condiciones laborales que recibe en su labor asignada y que grado de satisfacción siente en su trato, en sus retribución y en ambiente físico laboral,	Estructura Organizacional Comportamiento Organizacional Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> – Estilo de dirección – Claridad y coherencia en dirección. – Disponibilidad de recursos – Estabilidad – Sentido de pertenencia – Retribución. – Comunicación – Valores colectivos
Desempeño Laboral	El desempeño laboral, es el rendimiento que presentan los colaboradores en una organización, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten a realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia. (Uzcategui, 2011, p.87).	El desempeño laboral, Es el grado de compromiso que asumen los trabajadores para cumplir con su labor , depende mucho de su grado de satisfacción para ser más productivo y tener mayor compromiso e identificación de sus meta personales con las institucionales.	Funciones laborales Comportamiento laboral Rendimiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento del trabajo – Capacidad de análisis – Habilidades – Actitud – Satisfacción – Rendición de cuentas – Compromiso – Trabajo en equipo

3.3. Tipo y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de la Investigación

El tipo de investigación es aplicada, por cuanto la tesis utiliza los instrumentos y teorías ya desarrolladas y busca resolver problemas concretos como en el presente trabajo.

El enfoque utilizado es cuantitativo, porque hace uso de las estadísticas, descriptivas o inferencial para establecer sus relaciones entre las variables y de estos con sus dimensiones.

3.3.2. Nivel de la Investigación.

El nivel de la investigación es descriptivo – correlacional explicativa. Es descriptiva porque analiza el comportamiento independiente de cada variable, es correlacional por el grado de profundidad con el que aborda el estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (...). Los estudios correlacionales, consideran las variables como independientes al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentarán en hipótesis sometidas a prueba (p.81), Es explicativa, porque la relación de ambas variables es causal, es decir, una variable (clima organizacional) es la variable independiente y la variable desempeño laboral es la variable dependiente; relación causal de variables que lleva a considerar la relación explicativa del estudio.

3.3.3. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental de corte transaccional. Es no experimental porque no se manipula deliberadamente ninguna de las variables de estudio, solo pretende observar el comportamiento de las variables o fenómenos en su estado natural, tal como se percibe y presenta al momento de levantar la información.

Es de corte Transaccional o transversal, porque la variable se levantó en un solo momento, en un tiempo único (Liu 2008 y Tucker, 2004 citado por Hernández, Fernández y Baptista p. 154). Su propósito es describir variables y analizar su relación en un momento establecido.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

La población del estudio estuvo constituida por 157 trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019. Al respecto, Valderrama (2013) señala que la población es un conjunto finito o infinito de elementos, seres o cosas que tienen atributos o características comunes, susceptibles de ser observados. En la medida que en ocasiones no es posible hacer una evaluación de toda la población, es aconsejable seleccionar una muestra que sea fiel reflejo de ella, es decir representativa para inferir al total de la población.

3.4.2. Muestra

La muestra seleccionada está constituida por 59 trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019, considerando que la población del estudio se tiene definida. Al respecto, Hernández (2006) dice que la muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es decir una parte o subconjunto de elementos que pertenecen a la población y a través del estudio de esta parte de la población. Se puede inferir y señalar las características del total de la población con cierto grado de precisión o certeza.

El muestreo utilizado para obtener la muestra, viene a ser método empleado para seleccionar la muestra, en el presente trabajo el muestreo ha sido probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas; es decir se utilizó la fórmula siguiente:

$$m = \frac{(p \cdot q) \cdot Z^2 \cdot N}{(E \cdot E)^2 (N - 1) + (p \cdot q) \cdot Z^2}$$

M = Tamaño de muestra

p y q = valor 0.05

Z = 1.96

N = 157 población

E.E = 0.09 o menos

$$m = \frac{(0.5)*1.96^2*157}{(0.09)^2*(157-1)+(0.5)*1.96^2} = 58.831 = 59$$

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada en la investigación fue la Encuesta, lo que permite obtener la información o data de la muestra seleccionada y a través de ella hallar los resultados del estudio.

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado es el Cuestionario, compuesto por 38 Ítems definidos en función de las variables, sus dimensiones y los indicadores señalados en la matriz de operacionalización de las variables seleccionadas:

Para la variable I, clima organizacional; se aplicó con 22 ítems, utilizando las 3 dimensiones y 8 indicadores propuestas por Mercado y Toro.

Para la variable II, desempeño laboral; se aplicó un cuestionario con 16 ítems, considerando 3 dimensiones y 8 indicadores.

3.5.3. Confiabilidad del instrumento de investigación

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó una muestra pequeña de 10 encuestas y se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se refiere al grado de estabilidad que al medir presenta un determinado instrumento, es decir que replica los mismos resultados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación de un instrumento repetida al mismo sujeto produce iguales resultados.

Tabla 1.

Prueba Alfa de Cronbach del instrumento

Variable	Nº	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	10	0,852
Desempeño laboral	10	0,897

El valor obtenido en los resultados de la prueba de Alfa de Cronbach es α de 0,852, lo que indica que el cuestionario para medir el Clima organizacional tiene alto grado de confiabilidad.

El valor obtenido en los resultados de la prueba de Alfa de Cronbach es α de 0,897, lo que indica que el cuestionario para medir el desempeño laboral tiene alto grado de confiabilidad.

3.5.4. del instrumento

El instrumento aplicado fue validado por juicio de expertos, considerándose a los siguientes profesionales especializados:

Expertos	Validación
1. Dr. Pedro Gustavo Flores Peña	Si hay Suficiencia
2. Mtro. Francisco Eduardo Díaz Zárate	Si Hay Suficiencia

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez total de un instrumento está conformada por: la validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.

La validez de contenido, es el grado en que una prueba representa el universo de reactivos del cual se extrajo y es útil sobre todo para evaluar la utilidad de las pruebas que muestrean un área de conocimiento en particular.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los datos recogidos en los instrumentos aplicados a la muestra fueron organizados y analizados usando el programa SPSS.

El análisis descriptivo consiste en el análisis de los datos de cada una de las variables de estudio, con la técnica de distribución de frecuencias, con el diseño

de una tabla de una o dos variables se distribuyeron en clases o categorías y determinaron el número de individuos pertenecientes a cada una, esto viene a ser la frecuencia de clase o categoría. Según Sampieri (2014), la descripción implica observación sistemática del estudio al objeto, a fin de que la información que se tomó pueda usarse y replicarse para otros estudios; básicamente es el estudio de la población o situación en particular. (p. 39)

Para el análisis estadístico inferencial de los datos recogidos por el instrumento, se aplicó el coeficiente de Pearson, por ser las 2 variables cuantitativas con distribución normal y los datos mayores a 30 encuesta; obteniéndose así, la determinación del grado de correlación o relación entre las variables y de estas con sus dimensiones pre establecidas en las hipótesis formuladas.

3.7. Aspectos éticos

En toda la investigación se respetará la conducta ética del investigador, resguardando el anonimato de los informantes y respetando el derecho del autor o propiedad intelectual ajena. Se respetarán los resultados que se obtengan del análisis de los datos proporcionados en el instrumento aplicado, así como se tendrá en cuenta que la investigación realizada tenga fines sociales y altruistas que beneficien a la sociedad y o instituciones sociales, públicas o privadas; así como a otros estudios relacionados.

IV. RESULTADOS

4.1. Estadísticos descriptivos de la variable Clima Organizacional.

Tabla 2.

Distribución de frecuencias sobre el estilo de Dirección en el Clima Organizacional

		f ₁	F ₁	p ₁	P ₁
Válido	4	2	2	2,9	2,9
	6	2	4	2,9	5,7
	7	17	21	28,6	34,3
	8	30	51	51,4	85,7
	9	8	59	14,3	100,0
	Total	59			100,0



Figura 1. El estilo de la dirección en el clima organizacional

Interpretación:

El gráfico sobre el estilo de dirección en el clima Organizacional, demuestra que, los más altos porcentaje se situaron en el intervalo 8 con 51,4% y 7 con el 28.57%, totalizando el 80%, y el menor en los intervalos 4 y 6, con el 2,9%. Esta distribución determinó que, el estilo de dirección de la organización en percepción de los trabajadores es bueno.

Tabla 3.

Distribución de frecuencias sobre la Claridad y Coherencia en el Clima Organizacional

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	3	2	2	2,9	2,9
	4	8	10	14,3	17,1
	5	19	29	31,4	48,6
	6	30	59	51,4	100,0
	Total	59		100,0	

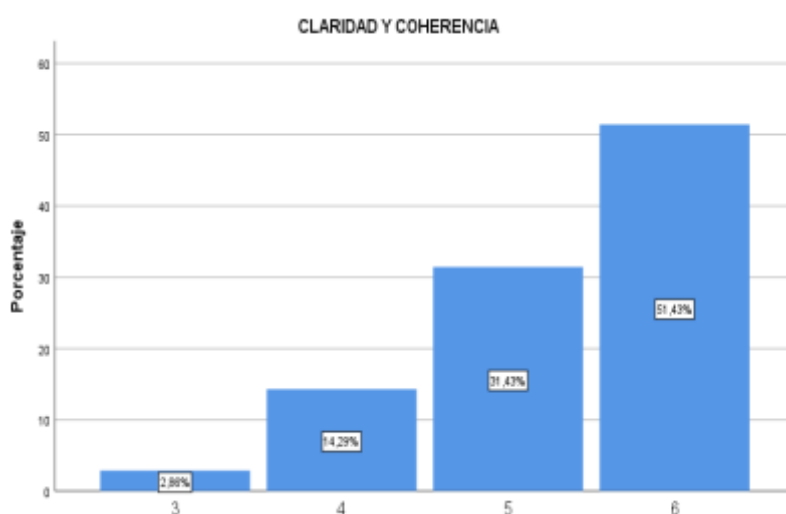


Figura 2. Claridad y coherencia en el clima organizacional

Interpretación:

Respecto a la claridad y coherencia en el clima Organizacional, el más alto porcentaje se ubicó en el intervalo 6 que fue el mayor con 51,4% y en el 5 con 31.43%; el menor en el intervalo 3, con el 2,9%. Esta estructura determinó que, a percepción de los trabajadores hay claridad y coherencia en los objetivos y propósitos de persigue la organización.

Tabla 4.

Distribución de frecuencias sobre la disponibilidad de recursos en el Clima Organizacional

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	6	3	3	5,7	5,7
	7	10	13	17,1	22,9
	8	24	37	40,0	62,9
	9	22	59	37,1	100,0
	Total	59		100,0	

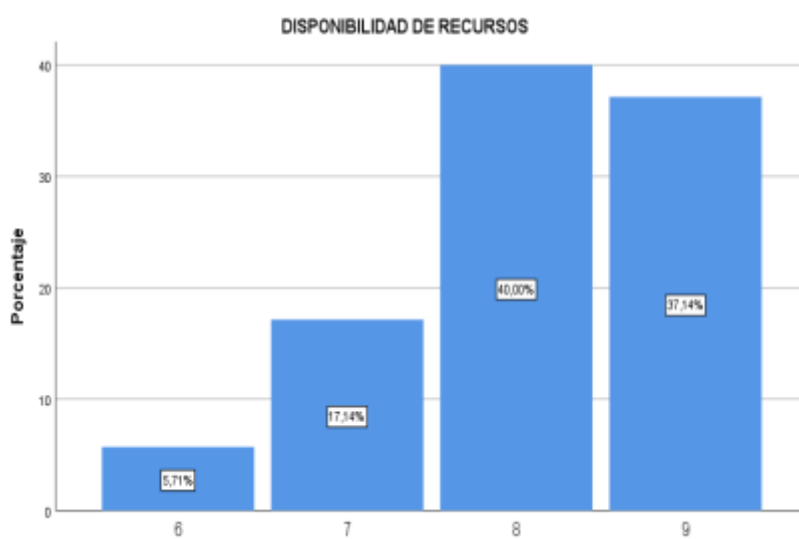


Figura 3. Disponibilidad de recursos

Interpretación:

Respecto a la disponibilidad de recursos en el clima Organizacional, el más alto porcentaje se encontró en el intervalo 8 con 48% y en el 9 con 37.14%; el menor en el intervalo 6, con 5,7%. Esto demostró que, en la percepción de la mayoría de trabajadores la organización sí dispone de recursos para lograr los objetivos propuestos.

Tabla 5.

Distribución de frecuencias sobre el sentido de pertenencia en el Clima Organizacional

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	6	3	3	5,7	5,7
	7	6	9	8,6	14,3
	8	20	29	34,3	48,6
	9	30	59	51,4	100,0
	Total	59		100,0	

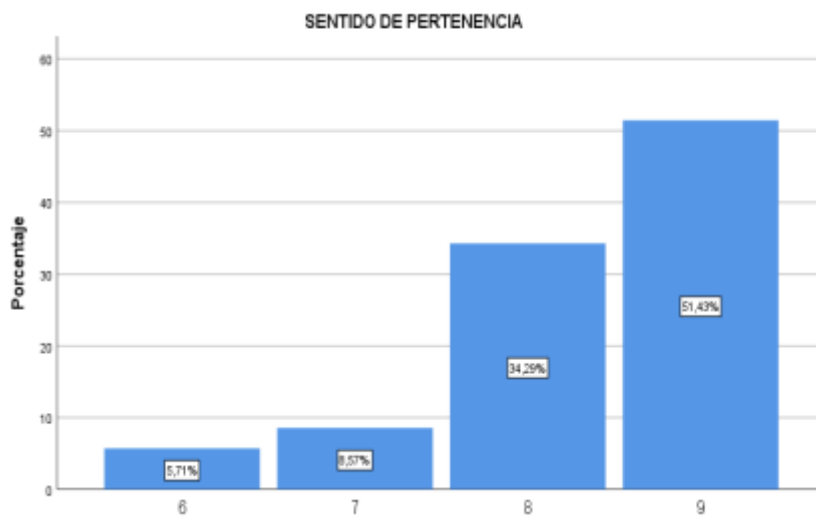


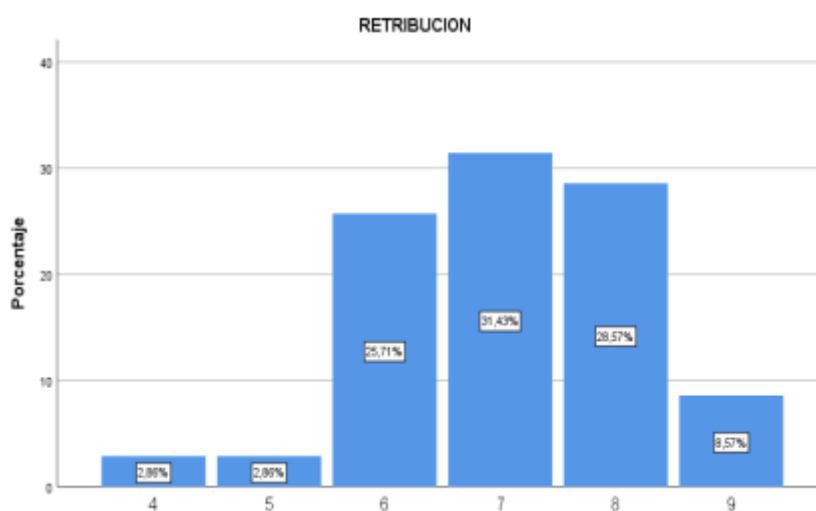
Figura 4. Sentido de pertenencia.

Interpretación:

En cuanto al sentido de pertenencia en el clima Organizacional, el más alto porcentaje se ubicó en el intervalo 9 con 51.4% y en el 8 con 34.9; el menor en el intervalo 6, con 5,7%. Esto mostró que, a percepción de los trabajadores la mayoría se sintió identificada con la organización.

Tabla 6.*Distribución de frecuencias sobre la retribución en el Clima Organizacional*

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	4	2	2	2,9	2,9
	5	2	4	2,9	5,7
	6	14	18	25,7	31,4
	7	19	37	31,4	62,9
	8	17	54	28,6	91,4
	9	5	59	8,6	100,0
	Total	35		100,0	

**Figura 5.** La distribución**Interpretación:**

En cuanto a la retribución en el clima Organizacional, los más altos porcentajes se encontraron en los intervalos 6 con 25,7%; 7 con 31,4%; y 8 con 28,6%; el menor en el intervalo 4, con 2,9%. Esto señaló que, a percepción de los trabajadores, la mayoría se sintió adecuadamente retribuidos por su desempeño.

Tabla 7.

Distribución de frecuencias sobre la estabilidad en el Clima Organizacional

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	4	13	13	22,9	22,9
	5	17	30	28,6	51,4
	6	29	59	48,6	100,0
	Total	59		100,0	

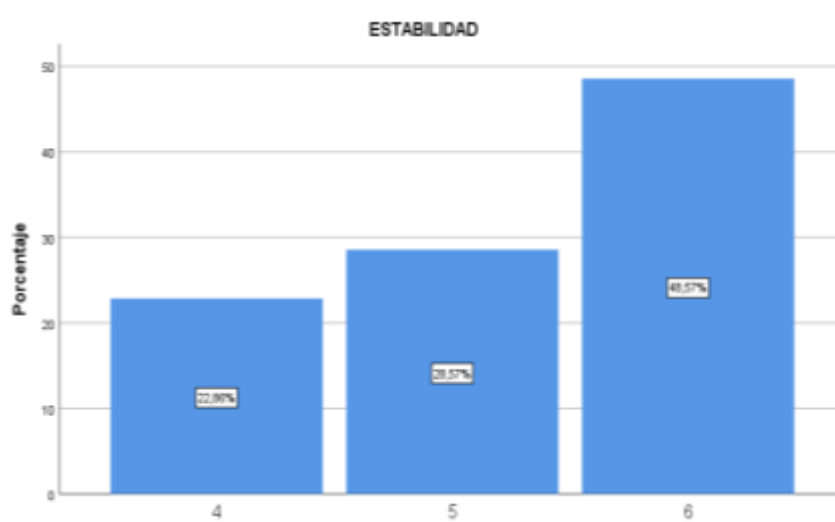


Figura 6. Estabilidad laboral

Interpretación:

Respecto a la estabilidad en el clima Organizacional, el más alto porcentaje se ubicó en el intervalo 6 con 48,6% y el menor en el intervalo 4, con 22,9%. Esto determinó que, en la percepción de los trabajadores, la mayoría sintió estabilidad para permanecer en la organización.

Tabla 8.

Distribución de frecuencias sobre las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	5	2	2	2,9	2,9
	6	7	9	11,4	14,3
	7	18	27	31,4	45,7
	8	12	39	20,0	65,7
	9	20	59	34,3	100,0
	Total	59		100,0	

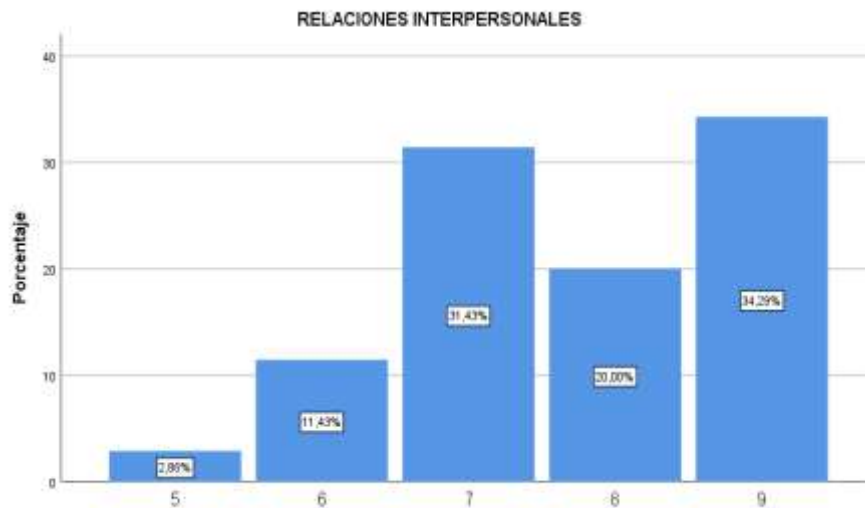


Figura 7. Las relaciones interpersonales

Interpretación:

Respecto a las relaciones interpersonales en el clima Organizacional, los más altos porcentajes se ubicaron en el intervalo 7 con 31,4% y 9 con 34,2%; el menor porcentaje en el intervalo 5 con 2,9%. Esto reveló que, en la percepción de trabajadores la mayoría opinó que las relaciones interpersonales son buenas en la organización.

Tabla 9.

Distribución de frecuencias sobre los valores en el Clima Organizacional

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	5	2	2	2,9	2,9
	6	5	7	8,6	11,4
	7	15	23	25,7	37,1
	8	15	38	25,7	62,9
	9	21	59	37,1	100,0
	Total	59		100,0	

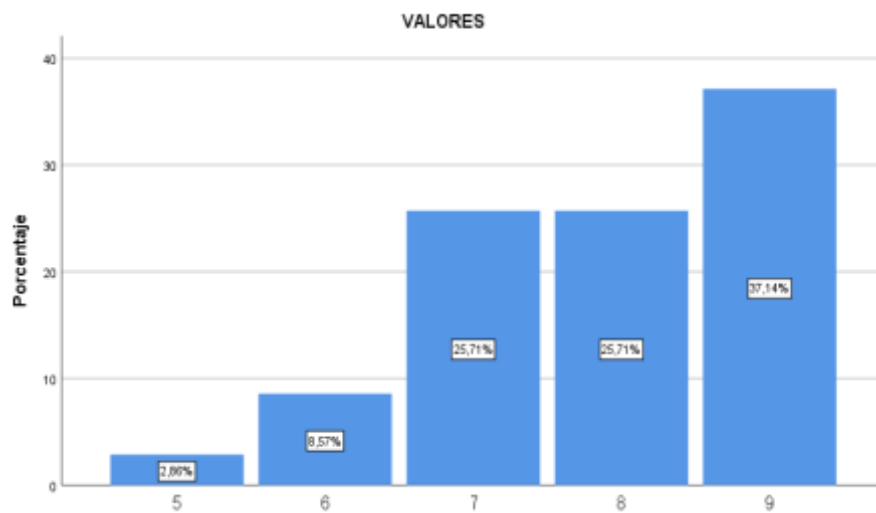


Figura 8. Los valores

Interpretación:

En cuanto a los valores en el clima Organizacional, los más altos porcentajes se ubicaron en el intervalo 9 con 37,1%; 8 con 25,7% y 7 con 25,7%; el menor porcentaje se ubicó en el intervalo 5 con 2,9%. Esto determinó que, en la percepción de la mayoría de trabajadores la práctica de valores fue buena en la organización.

4.2. Estadísticos descriptivos de la Variable: Desempeño laboral

Tabla 10.

Distribución de frecuencias sobre las funciones del trabajador en el desempeño laboral

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	7	3	3	5,7	5,7
	8	7	10	11,4	17,1
	9	7	17	11,4	28,6
	10	10	27	17,1	45,7
	11	17	44	28,6	74,3
	12	15	59	25,7	100,0
	Total	59		100,0	

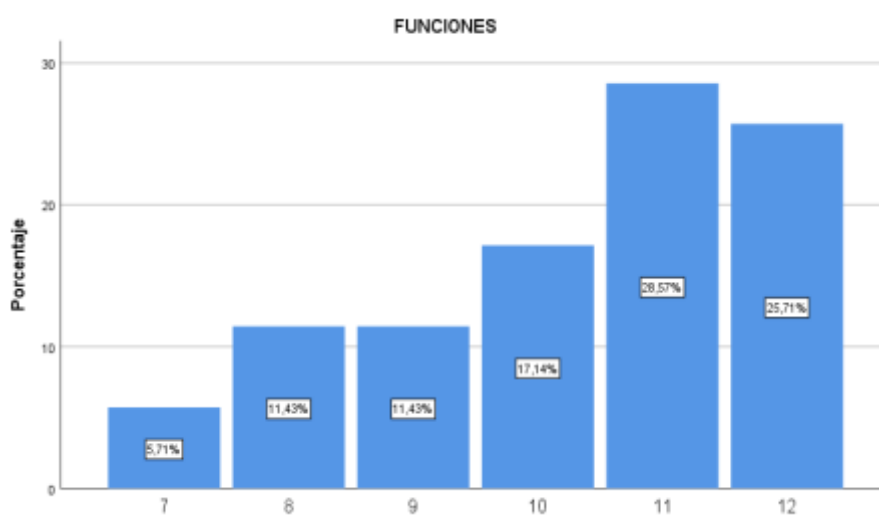


Figura 9. Funciones en el desempeño laboral

Interpretación:

Respecto las funciones en el desempeño laboral, los más altos porcentajes se ubicaron en el intervalo 11 con 28,6% y 12 con 25,7%; el menor porcentaje se ubicó en el intervalo 7 con 5,7%. Esto determina que, a criterio de la mayoría de los trabajadores, ellos cumplen sus funciones laborales de manera óptima.

Tabla 11.

Distribución de frecuencias sobre el comportamiento del trabajador en el desempeño laboral

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	8	2	2	2,9	2,9
	13	5	7	8,6	11,4
	14	8	15	14,3	25,7
	15	13	28	22,9	48,6
	16	2	30	2,9	51,4
	17	17	47	28,6	80,0
	18	12	59	20,0	100,0
	Total	59		100,0	

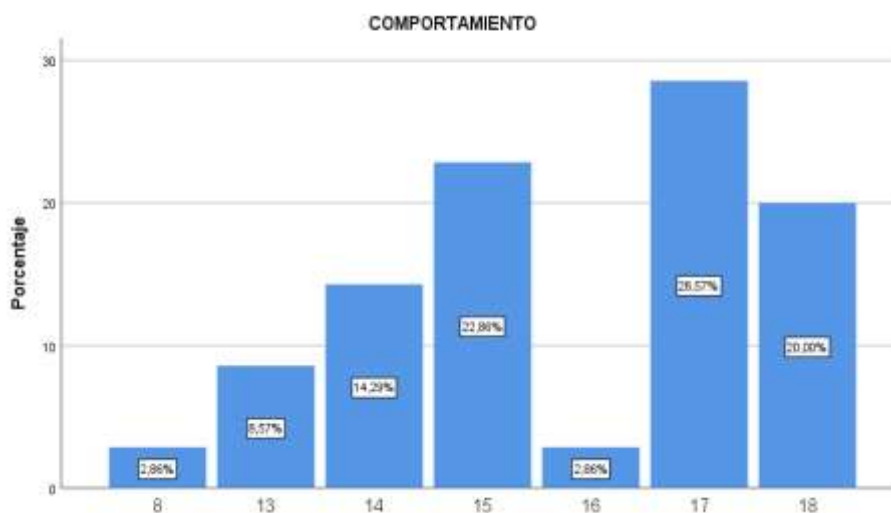


Figura 10. El comportamiento en el desempeño laboral

Interpretación:

En cuanto al comportamiento en el desempeño laboral, los más altos porcentajes se ubicaron en el intervalo 17 con 28,6% y 15 con 22,9%; los menores porcentajes se ubicaron en el intervalo 16 y 8 con 2,9%. Esto determinó que, en la percepción de los trabajadores, la mayoría opinó que estos muestran buen comportamiento en la organización.

Tabla 12.

Distribución de frecuencias sobre el rendimiento del trabajador en el desempeño laboral

		f₁	F₁	p₁	P₁
Válido	11	2	2	2,9	2,9
	13	7	9	11,4	14,3
	14	8	17	14,3	28,6
	15	3	20	5,7	34,3
	16	8	28	14,3	48,6
	17	10	38	17,1	65,7
	18	21	59	34,3	100,0
	Total	59		100,0	



Figura 11. El rendimiento del trabajador en el desempeño laboral

Interpretación:

En cuanto al rendimiento en el desempeño laboral, el más alto porcentaje se ubicó en el intervalo 18 con 34,3%; el menor porcentaje se ubicó en el intervalo 11 con 2,9%. Esto muestra que, a percepción de los trabajadores solo algunos tuvieron buen rendimiento en su desempeño laboral.

4.3. Correlación de variables y prueba de hipótesis

a) Hipótesis general

Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Prueba de hipótesis:

H0: No existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

H1: Sí existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Tabla 13.

Prueba de correlación de variables Pearson como prueba de hipótesis General

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	59	59
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	59	59

Valor de significancia: $\alpha=0.05$ y $P= 0,003$

Interpretación de resultados:

Entonces, si $p=0,003 < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que determina que, el Clima Organizacional se relacionó significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Así mismo, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,538 para las dos variables, lo que determinó que, la correlación es positiva moderada.

b) Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Prueba de hipótesis

H0: No existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

H1: Existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Tabla 14.

Prueba de correlación entre estructura organizacional y desempeño laboral

		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,498**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,498**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

Valor de significancia: $\alpha=0.05$ y $P= 0,000$

Interpretación de resultados:

Entonces, si $p=0,000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que determina que, la estructura Organizacional se relacionó significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Así mismo, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,498 para las dos variables, lo que determinó que, la correlación es positiva moderada.

c) Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Prueba de hipótesis

H0: No existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

H1: Relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Tabla 15.

Prueba de correlación entre comportamiento organizacional y desempeño laboral

		COMPORTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
COMPORTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,651**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,651**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

Valor de significancia: $\alpha=0.05$ y $P= 0,000$

Interpretación de resultados:

Entonces, si $p=0,000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que determina que, el comportamiento Organizacional se relacionó significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Así mismo, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,651 para las dos variables, lo que determinó que, la correlación es positiva moderada.

d) Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Prueba de hipótesis

H0: No existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

H1: relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Tabla 16.

Prueba de correlación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral

		RELACIONES	DESEMPEÑO
		INTERPERSONALES	LABORAL
RELACIONES	Correlación de Pearson	1	,508**
INTERPERSONALES	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,508**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

Valor de significancia: $\alpha=0.05$ y $P= 0,000$

Interpretación de resultados:

Entonces, si $p=0,000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que determina que, las relaciones interpersonales se relacionaron significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.

Así mismo, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,508 para las dos variables, lo que determinó que, la correlación es positiva moderada.

V. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación realizada en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019, respecto a la relación existente del clima organizacional y el desempeño laboral planteados en las hipótesis de trabajo, manifiestan que, existe una relación positiva directa entre las variables de estudio clima organizacional y desempeño laboral, relación establecida en base a la información proporcionada por las muestra seleccionada de los mismos trabajadores de la dependencia pública. Las pruebas y resultados de las hipótesis de las dos variables están relacionadas, y se puede decir que, son dependientes. Es decir, la variable clima organizacional influye en el desempeño laboral de las personas que laboran en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima Norte. Esta afirmación es corroborada por el coeficiente de Pearson de 0,538 como la significancia de relación directa positivo moderada. Este resultado tiene coherencia y ratifica lo que Chiavenato (20015) manifiesta, en el sentido de que un clima organización positivo se traduce en un impacto positivo en el desempeño laboral, determinando una relación directa positiva; es decir, a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral de los trabajadores. Relación que beneficia tanto a las metas de la organización como a las metas personales de los trabajadores, ya que estos se sienten satisfechos. Esta concordancia de beneficios mutuos proyecta de la mejor manera el incremento de la performance institucional, el logro de mayor eficiencia y productividad de la organización, aspecto estratégico que la dirección y gerencia debe evaluar permanentemente no solo para conservar una buena relación, sino mejorarla cada vez más.

El resultado hallado en el estudio es coherente con los resultados encontrados por Pastor (2018), quien presentó su tesis sobre el “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”, su estudio confirmó la existencia de una correlación directa entre el clima organización y el desempeño durante el año 2017, confirmando su hipótesis principal (Rho de Spearman de 0,785. También, guarda relación con los trabajos de Diaz (2017) en su tesis de

maestría presentado en la Universidad Cesar Vallejo, desarrollo la investigación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016, quien encontró en su trabajo que las variables tienen relación significativa, habiendo obtenido un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.675, lo que se interpreta como una correlación media o moderada entre las variables. Igualmente, Valderrama G. (2019) en su tesis concluye que, el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sanagorán – 2017 halló un coeficiente de correlación de Spearman, fue $r = 0,352$, indica correlación directa baja con un $p=0.003$; es decir, el clima organizacional influye muy significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital.

La tesis de Navarro (2018) titulada, “Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Andahuaylas-2016”, tuvo como objetivo, establecer la relación entre desarrollo personal y desempeño laboral. Los resultados mostraron que, hubo una correlación positiva moderada ($r=0,454^{**}$; $p=0,003<0,05$).

De los estudios referenciados como antecedentes, se concluye que, el resultado de la investigación confirma que hay una estrecha relación de dependencia entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados inferenciales corresponden a una hipótesis general y 3 hipótesis específicas planteadas, siendo sus resultados obtenidos los siguientes:

- 1) Para la hipótesis general, se confirma que, existe una relación significativa entre la variable **clima organizacional** y la variable **desempeño laboral** en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019. Relación establecida con el índice de correlación de Pearson que arrojó 0.538, determinando así una correlación moderada positiva directa, por lo que se infiere que, a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral y a menor clima organizacional, menor desempeño laboral. El nivel de significancia bilateral fue de $p = 0,003 < a 0,05$ razón por la cual, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).
- 2) Para la hipótesis específica 1, se determinó que, existe una relación significativa entre la dimensión **estructura organizacional** y la variable **desempeño laboral** en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019. El índice de correlación de Pearson de 0,498 señala que, existe una correlación moderada positiva directa. Por otro lado, el grado de significancia bilateral obtenido de la relación del $P = 0,000 < a 0,05$ indica que, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).
- 3) En la hipótesis específica 2, los resultados establecen que, existe una relación significativa entre el **comportamiento organizacional** y el **desempeño laboral**, por cuanto el índice de correlación de Pearson de 0,651 indica la existencia de una relación moderada positiva directa. Así mismo, su significancia se manifiesta en la relación $p = 0,000 < que 0,05$, indicando que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

- 4) El resultado de la hipótesis específica 3, muestra que, existe una relación significativa entre la dimensión **relaciones interpersonales** y la variable **desempeño laboral**; relación establecida a través del coeficiente de Pearson de 0,508 que manifiesta la existencia de una relación moderada, positiva directa. La significancia se manifiesta en la relación $p = 0,000 < 0,05$, indicando que debe rechazarse la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

VII. RECOMENDACIONES

- 1) Establecer desde el área gerencial o de la Dirección de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, una política y estilo de dirección colaborativo, proyectando con claridad y coherencia la organización y operatividad institucional; asignando los recursos adecuados para el cumplimiento eficiente y oportuno; desarrollando una política de amplio respeto y consideración a cada uno de los trabajadores y promoviendo el cumplimiento de las tareas y funciones mediante el trabajo en equipo, la capacitación y motivación. La dirección acertada de un jefe en una organización es clave y estratégico para una buena marcha institucional.
- 2) Capacitar a los trabajadores de la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia, en estructura organizacional, en su misión y visión institucional; en la necesidad de lograr objetivos y metas que deben ser de su amplio conocimiento. Los trabajadores deben estar informados sobre la necesidad de que se cumplan las funciones asignadas, sus relaciones de dependencia, qué fines persiguen y la importancia de sus funciones y tareas para apoyar al personal médico. Por otro lado, el médico debe estar informado sobre la atención a los recursos materiales, administrativos y personales, a fin de que puedan cumplir óptimamente sus funciones y atender a la población más vulnerable de esta pandemia.
- 3) Informar periódicamente o cuando sea necesario en forma directa a los trabajadores sobre las disposiciones laborales generales y específicas, dando un mayor alcance, absolviendo dudas y preguntas de su interés personal laboral; además, de hacerles conocer que desde la dirección hay una permanente preocupación sobre ellos. El eje de toda organización es el trabajador, por lo tanto, el jefe o director debe estar al tanto de las preocupaciones funcionales, operativos, laborales y hasta personales de sus trabajadores.

- 4) Comunicar todas las decisiones y disposiciones que deben implementarse de forma oportuna, completa; además de justificar por qué se toman o deciden ajustes y cambios. Se deben generar canales de comunicación permanente para tratar situaciones, problemas y preocupaciones del personal. Los trabajadores están operando directamente y conocen los problemas y deficiencias que tienen que corregirse, la política de puertas abiertas a la dirección o jefatura es la mejor opción de una dirección acertada. La evaluación del cumplimiento de las metas y de las evaluaciones de la organización debe ser compartida con todos los trabajadores; muchos tienen que aportar y desarrollar su sentido de pertenencia hacia la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. (3era Ed.). México: Editorial Universo.
- Álvarez, G. (Enero, 1992). Clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional Vol. 11, pp. 14
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Argentina: Laros.
- Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P. y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Revista Scielo. Pp. 24.34
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. (5ta Ed.) Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. (2da. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. (3da. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2012). Administración de las Operaciones Productivas (1era Ed.) México: Pearson.
- De la Cruz, E. y Huamán, A. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.
- Díaz, F (2017) "El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016". (tesis para optar el grado de Maestría), Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Freeman, E. (1995). Administración. Hispanoamericana. México

- Gaither, N. y Frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones (4° ed.). México: Thomson Learning.
- García, J.; Muñoz, M. y Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. Revista Económicas Cuc, Vol. 2, pp. 113-126.
- Gallegos P, F. (2016) "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016. (Tesis de Maestría). Universidad San Agustín de Arequipa. Perú.
- Gibson, J. e Ivancevich J. (1992). Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. México: McGraw Hill
- Goncalves, A. (2000). El clima como término organizacional. Revista UNID. Vol.3. Recuperado de: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_enlos_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ta Ed.) México: Mc GRAW-HILL.
- Herrán, J. y Pérez, F. (2014) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha. (Tesis de Licenciatura). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Inca, A. (2012). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos CESAQ – PUCE, QUITO. (Tesis de licenciatura). Universidad Central de Ecuador.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R.; López, Y. & Mazagatos, V. (2001). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.
- Mercado, P. y Toro, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Publicas de Latinoamérica.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. Revista Redalyc. Vol.24, pp. 34-37.

- Navarro, T. (2018). Desarrollo personal y Desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Andahuaylas-2016. Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Andahuaylas. Obtenido de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/349/Thalia_Leslie_Tesis_Bachiller_2018.pdf
- Neyra, J., & Ríos, T. (2016). Percepción del clima organizacional y motivación laboral de los clientes internos del Banco de Crédito del Perú de la Región 1, 2016. Lima. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/539/Jenny_Tesis_bachiller_2016.pdf
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. (Tesis de Licenciatura). Universidad san Ignacio de Loyola. Lima Perú. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20USILL.pdf>
- Pernía, K. y Carrera, M. (2014). Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático. (1° Ed). México: EAE
- Restrepo, I. (2015) Relación del nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción de los usuarios de la IPS Clínica Pajonal <http://hdl.handle.net/10495/14377>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (8va Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Rodil, F, Mendoza F. (1980). Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas.
- Sandoval, M.; Magaña, D.; Medina, E. y Surdez, G. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de Educación Superior. Revista Actualidades Investigativas en educación Universidad de Costa Rica Volumen 13, Número 3 pp. 1-24.

- Solano, S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Trujillo. Perú.
- Toro, R. (1996). Clima Organizacional y productividad Laboral. Revista Antioqueña de Economía y desarrollo. Vol 15 N° 49. España.
- Uzcategui, J. (2011), Recursos humanos. Gestión del talento humano. (2° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Valderrama, G (2019), El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Sanagorán – 2017 (Tesis de Maestría en la Universidad nacional de Trujillo)
- URI <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/14128>
- Vele, X y Bejarano, J. (2017) Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Unidad Educativa Particular Adventista del Ecuador, 2016 DOI: <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i1.768>
- Zambrano C., Ramón M. y Enrique C. (2017), El presente artículo original sobre Estudio sobre el Clima Organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador Universidad y Sociedad vol.9 no.2 Cienfuegos abr.-jun. 2017
- Zans, A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016 (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMATICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar qué relación existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p> <p>2. Determinar qué relación existe entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p> <p>3. Determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p> <p>2. Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019.</p> <p>3. Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la sede administrativa de la dirección de redes integradas de salud Lima norte, independencia – Perú año 2019</p>	<p>Variable I Clima organizacional</p> <p>Variable II Desempeño Laboral</p>	<p>Estructura Organizacional</p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Funciones laborales</p> <p>Comportamiento laboral</p> <p>Rendimiento laboral</p>	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo-correlacional explicativo</p> <p>Diseño de investigación No experimental transaccional</p> <p>Población 157 trabajadores</p> <p>Muestra 59 trabajadores</p> <p>Muestreo Probabilístico aleatorio simple, población finita</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Instrumento	Escala de medición
			Ubicación de ítems	Número de ítems		
CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones Interpersonales	Comunicación	1,2,3	3	Escala de Valoración	3= Alto 2= Medio 1= Bajo
		Valores colectivos	20,21,22	3		
	Estructura Organizacional	Estilo de Dirección	4,5,6,	3		
		Claridad y coherencia en la dirección	18,19	2		
		Disponibilidad de Recursos	13,14,15	3		
	Comportamiento Organizacional	Estabilidad	16,17	2		
		Sentido de Pertenencia	7,8,9	3		
		Retribución	10,11,12	3		
			Total de ítems	22		
DESEMPEÑO LABORAL	Funciones laborales	Conocimiento del Trabajo	1.2	2	Cuestionario	3= Alto 2= Medio 1= Bajo
		Capacidad de análisis	3.4	2		
	Comportamiento laboral	Habilidades	5.6	2		
		Actitud	7.8	2		
		Satisfacción	9.10	2		
	Rendimiento laboral	Resolución de problemas	11.12	2		
		Compromiso	13.14	2		
		Trabajo en equipo	15.16	2		
			Total de ítems	16		

Anexo 3. Instrumentos

ESCALA DE VALORACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones

Leer detenidamente y responder con sinceridad, la información proporcionada servirá para conocer el clima organizacional en tu institución y a partir de ella recomendar mejoras.

Su información proporcionada será tratada con la máxima reserva y los resultados serán generados en forma innominada.

Señale con una x el número correspondiente de acuerdo al nivel que le parece cumple cada pregunta que a continuación se detalla:

MUCHAS GRACIAS

3= Alto; 2= Medio; 1= Bajo

		ESCALA		
Nº	ITEMS	3	2	1
	RELACIONES INTERPERSONALES			
1	Mis compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones	3	2	1
2	Me siento aceptado(a) por mis compañeros	3	2	1
3	Mis compañeros de trabajo valoran mis aportes.	3	2	1
	ESTILO DE DIRECCIÓN			
4	Mis jefes crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	3	2	1
5	Mis jefes no tienen buen trato con el personal.	3	2	1
6	Las disposiciones impartidas por la dirección son impositivas	3	2	1
	Mis jefes desconfían del trabajo que realizan los trabajadores	3	2	1
	SENTIDO DE PERTENENCIA			
7	Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización	3	2	1
8	Siempre estoy dispuesta(o) para trabajar y representar a la organización.	3	2	1
9	Me siento muy contenta(o) de pertenecer a la organización.	3	2	1
	RETRIBUCIÓN			

10	El trabajo que realizo es reconocido por quienes dirigen la organización.	3	2	1
11	Recomiendo a mis amigos a la organización como un buen centro de trabajo	3	2	1
12	No acepto trabajo adicional si no son retribuidos	3	2	1
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS				
13	El ambiente físico de la organización, es adecuado para el trabajo.	3	2	1
14	Los materiales con los que realizo mi trabajo apoyan la labor que desarrollo	3	2	1
15	Es difícil contar con recursos adecuados para realizar mi trabajo.	3	2	1
ESTABILIDAD				
16	La organización brinda estabilidad laboral a los trabajadores.	3	2	1
17	De mi buen desempeño, depende la permanencia en el trabajo	3	2	1
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN				
18	Entiendo de manera clara las metas y propósitos de la organización			
19	La plana Directiva y Jerárquica no comunican oportunamente los logros de la Institución Educativa	3	2	1
VALORES COLECTIVOS				
20	La organización promueve el trabajo en equipo.	3	2	1
21	Existe un clima de cordialidad y respeto entre los miembros de la organización.	3	2	1
22	Se utilizan y analizan métodos sistemáticos para encontrar las soluciones a los diferentes problemas que pueden existir dentro de la institución	3	2	1

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES

Leer detenidamente y responder las preguntas con sinceridad, la información proporcionada servirá para conocer el clima organizacional en tu institución y a partir de ella recomendar mejoras.

Su información proporcionada será tratada con la máxima reserva y los resultados serán generados en forma innominada.

Señale con una x el número correspondiente de acuerdo al nivel que le parece cumple cada pregunta que a continuación se detalla:

3= Alto 2= Medio 1= Bajo

Funciones		ESCALA		
Conocimiento del Trabajo				
1	El personal de la Institución tiene claro cada una de sus funciones por desarrolla	3	2	1
2	El personal de la Institución, conoce las actividades en cada uno de los procesos pertenecientes a su trabajo	3	2	1
Capacidad de Análisis				
3	El personal de la Institución, cuenta con la capacidad de análisis frente a una problemática existente.	3	2	1
4	Constantemente el personal brinda aporte importante para el desarrollo del trabajo.	3	2	1
Comportamiento				
Habilidades				
5	El colaborador cuenta con habilidades para desarrollar sus funciones de manera óptima.	3	2	1
6	El personal de la Institución, es eficiente en el desarrollo de sus funciones	3	2	1
Actitud				
7	El colaborador tiene actitud positiva (empatía y asertividad) hacia el desarrollo de su trabajo.	3	2	1

8	El colaborador evita conflictos entre compañeros	3	2	1
Satisfacción				
9	El personal de la Institución, está satisfecho con las acciones y responsabilidades asignadas en el puesto.	3	2	1
10	Se mantiene un ambiente saludable entre compañeros en cuanto al salario alcanzado.	3	2	1
Rendimiento				
Solución de problemas				
11	El personal de la Institución, soluciona problemas/conflictos de manera rápida y oportuna	3	2	1
12	El personal de la Institución, plantea estrategias de solución frente a problemas que se suscitan.	3	2	1
Compromiso				
13	Considero que el trabajador se siente identificado con la organización.	3	2	1
14	El personal de la Institución, constantemente muestra su apoyo en el desarrollo de nuevas actividades para optimizar el tiempo en el trabajo	3	2	1
Trabajo en equipo				
15	El personal de la Institución, no tiene dificultades para trabajar en equipo.	3	2	1
16	El resultado alcanzado por el colaborador es más eficiente cuando trabajan en conjunto	3	2	1

Anexo 4. Validación de Instrumentos

ANEXO 7 : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 01 CLIMA ORGANIZACIONAL

Título del Proyecto: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE, INDEPENDENCIA – PERÚ AÑO 2019"

Nombre del Investigador: Gamarra Mauricio Jaime Noé

Nombre del experto: Francisco Eduardo Díaz Zárate.

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores señalados y evaluar en la escala de: Excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades.	/	/			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables del proyecto.	/	/			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	/	/			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la ,presentación , agradecimiento, datos.	/	/			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque es una adaptación de test ya validado por investigaciones anteriores.	/	/			
6	Control de sesgos	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de respuestas.	/	/			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular.	/	/			
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestador: lenguaje, nivel de información	/	/			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	/	/			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	/	/			

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado,

Firmado:

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 02

DESEMPEÑO LABORAL

Título del Proyecto: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE, INDEPENDENCIA - PERÚ AÑO 2019"

Nombre del Investigador: Gamarra Mauricio Jaime Noé

Nombre del experto: Francisco Eduardo Díaz Zárate.

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores señalados y evaluar en la escala de: Excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades.	/	/			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables del proyecto.	/	/			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	/	/			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos.	/	/			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque es una adaptación de test ya validado por investigaciones anteriores.	/	/			
6	Control de sesgos	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de respuestas.	/	/			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular.	/	/			
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestador: lenguaje, nivel de información	/	/			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	/	/			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	/	/			

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Firmado:



ANEXO 7 : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 01 CLIMA ORGANIZACIONAL

Título del Proyecto: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE, INDEPENDENCIA – PERÚ AÑO 2019"

Nombre del Investigador: Gamarra Mauricio Jaime Noé

Nombre del experto: Dr. Pedro Gustavo Flores Peña.

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores señalados y evaluar en la escala de: Excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

Nº	Indicadores	Definición	Exce lente	Muy bueno	Bueno	Reg ular	Malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades.	✓				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables del proyecto.	✓				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	✓				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la ,presentación , agradecimiento, datos.	✓				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque es una adaptación de test ya validado por investigaciones anteriores.	✓				
6	Control de sesgos	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de respuestas.	✓				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular.	✓				
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestador: lenguaje, nivel de información	✓				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	✓				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	✓				

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado,

Firmado:



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 02

DESEM

ORAL

Título del Proyecto: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y E LABORAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE, INDEPENDENCIA – PERÚ AÑO 2019"

Nombre del Investigador: Gamarra Mauricio Jaime Noé

Nombre del experto: Dr. Pedro Gustavo Flores Peña.

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores señalados y evaluar en la escala de: Excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades.	✓				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables del proyecto.	✓				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	✓				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos.	✓				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque es una adaptación de test ya validado por investigaciones anteriores.	✓				
6	Control de sesgos	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de respuestas.	✓				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular.	✓				
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestador: lenguaje, nivel de información	✓				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	✓				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	✓				

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Firmado:



Anexo 5. Matriz de datos

RESULTADOS DE CUESTIONARIO ESCALA DE VALORACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL																															
N°	RELACIONES INTERPERSONALES				ESTILO DIRECCIÓN.				SENTIDO DE PERTENENCIA				RETRIBUCION				DISPONIBILIDAD DE RECURSOS				ESTABILIDAD			CLARIDAD Y COHERENCIA			VALORES			PT	
	1	2	3	P	4	5	6	P	7	8	9	P	10	11	12	P	13	14	15	P	16	17	P	18	19	P	20	21	22		P
1	3	2	3	8	3	2	2	7	3	2	3	8	3	2	1	6	3	2	3	8	2	3	5	2	3	5	2	2	3	7	54
2	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	63
3	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	3	9	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	61
4	2	2	3	7	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	1	7	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	2	3	3	8	58
5	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	64
6	3	1	3	7	3	2	3	8	3	3	3	9	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	5	3	3	6	2	3	3	8	60
7	2	2	3	7	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	2	2	3	7	58
8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	65
9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	1	6	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	62
10	3	1	3	7	3	3	2	8	3	2	3	8	3	2	2	7	2	3	2	7	2	3	5	3	2	5	2	3	3	8	55
11	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	3	2	2	7	61
12	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	2	7	3	3	1	7	2	3	2	7	2	3	5	3	2	5	1	3	2	6	52
13	1	1	3	5	2	1	1	4	3	2	3	8	2	2	2	6	3	3	2	8	2	2	4	1	2	3	1	2	3	6	44
14	1	3	3	7	3	2	3	8	3	3	3	9	3	2	1	6	3	3	2	8	2	2	4	3	2	5	2	3	3	8	55
15	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	64
16	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	63
17	3	2	2	7	3	2	2	7	3	3	3	9	2	2	2	6	3	2	3	8	2	2	4	2	2	4	3	3	1	7	52

18	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	2	3	3	8	64
19	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	2	3	2	7	3	3	3	9	2	3	5	3	3	6	2	3	3	8	62
20	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	6	2	3	5	3	3	3	9	63
21	1	3	2	6	3	1	2	6	3	3	3	9	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	6	2	2	4	1	2	2	5	52
22	1	3	3	7	2	2	3	7	3	2	3	8	2	3	2	7	2	3	2	7	2	2	4	2	2	4	2	3	3	8	52
23	3	2	3	8	3	2	3	8	2	3	3	8	2	2	3	7	2	2	2	6	2	2	4	2	2	4	3	3	1	7	52
24	3	3	3	9	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	1	5	3	1	2	6	3	2	5	3	3	6	2	2	2	6	52
25	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	63
26	3	2	2	7	3	3	1	7	2	3	3	8	2	1	1	4	3	2	3	8	2	2	4	3	3	6	2	3	2	7	51
27	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	2	2	2	6	3	2	3	8	2	3	5	2	3	5	3	3	3	9	59
28	3	3	3	9	3	2	2	7	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	2	8	2	3	5	2	3	5	3	3	3	9	59
29	3	2	2	7	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	2	7	3	2	2	7	2	3	5	3	2	5	2	2	3	7	53
30	3	2	2	7	3	3	2	8	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	6	2	3	5	2	3	3	8	60
31	1	3	2	6	3	2	2	7	2	3	2	7	3	2	1	6	2	3	2	7	2	2	4	3	3	6	3	3	2	8	51
32	2	2	2	6	3	1	3	7	2	2	2	6	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	5	3	2	5	2	3	2	7	51
33	2	2	2	6	3	3	2	8	3	2	2	7	3	3	1	7	2	3	3	8	3	3	6	3	2	5	3	3	1	7	54
34	3	3	2	8	3	3	2	8	3	2	3	8	3	2	1	6	3	2	2	7	1	3	4	2	2	4	3	3	3	9	54
35	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	62
36	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	63
37	3	2	2	7	3	3	1	7	2	3	3	8	2	1	1	4	3	2	3	8	2	2	4	3	3	6	2	3	2	7	51
38	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	2	2	2	6	3	2	3	8	2	3	5	2	3	5	3	3	3	9	59
39	3	3	3	9	3	2	2	7	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	2	8	2	3	5	2	3	5	3	3	3	9	59
40	3	2	2	7	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	2	7	3	2	2	7	2	3	5	3	2	5	2	2	3	7	53

41	3	2	2	7	3	3	2	8	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	6	2	3	5	2	3	3	8	60
42	1	3	2	6	3	2	2	7	2	3	2	7	3	2	1	6	2	3	2	7	2	2	4	3	3	6	3	3	2	8	51
43	2	2	2	6	3	1	3	7	2	2	2	6	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	5	3	2	5	2	3	2	7	51
44	2	2	2	6	3	3	2	8	3	2	2	7	3	3	1	7	2	3	3	8	3	3	6	3	2	5	3	3	1	7	54
45	3	3	2	8	3	3	2	8	3	2	3	8	3	2	1	6	3	2	2	7	1	3	4	2	2	4	3	3	3	9	54
46	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	62
47	3	1	3	7	3	3	2	8	3	2	3	8	3	2	2	7	2	3	2	7	2	3	5	3	2	5	2	3	3	8	55
48	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	3	2	2	7	61
49	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	2	7	3	3	1	7	2	3	2	7	2	3	5	3	2	5	1	3	2	6	52
50	1	1	3	5	2	1	1	4	3	2	3	8	2	2	2	6	3	3	2	8	2	2	4	1	2	3	1	2	3	6	44
51	1	3	3	7	3	2	3	8	3	3	3	9	3	2	1	6	3	3	2	8	2	2	4	3	2	5	2	3	3	8	55
52	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	64
53	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	63
54	3	2	2	7	3	2	2	7	3	3	3	9	2	2	2	6	3	2	3	8	2	2	4	2	2	4	3	3	1	7	52
55	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	2	3	3	8	64
56	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	2	3	2	7	3	3	3	9	2	3	5	3	3	6	2	3	3	8	62
57	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	6	2	3	5	3	3	3	9	63
58	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	63
59	3	2	2	7	3	2	2	7	3	3	3	9	2	2	2	6	3	2	3	8	2	2	4	2	2	4	3	3	1	7	52

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO - DESEMPEÑO LABORAL

N°	FUNCIONES					COMPORTAMIENTO							RENDIMIENTO							PUNTAJE TOTAL
	C TRABAJO		ANALISIS		P	HABILID		ACTITUDES		SATISFAC		P	RENDICION DE CUENTAS		COMPROMISO		TRABAJO EN EQUIPO		P	
	1	2	3	4		5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16		
1	2	2	2	2	8	3	2	3	3	3	3	17	3	3	2	2	3	3	16	41
2	2	1	3	2	8	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	3	16	41
3	3	2	2	2	9	3	3	3	3	3	2	17	3	3	2	2	2	2	14	40
4	2	3	2	3	10	2	2	2	3	2	3	14	2	3	3	2	3	3	16	40
5	3	3	2	2	10	3	2	3	2	3	2	15	2	2	2	2	3	3	14	39
6	3	2	3	3	11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	47
7	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
8	2	2	2	3	9	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	3	2	3	17	40
9	3	2	3	3	11	3	2	3	3	3	3	17	3	2	3	2	3	3	16	44
10	2	3	3	3	11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	47
11	2	3	2	3	10	2	3	3	2	2	3	15	3	2	2	2	2	3	14	39
12	3	3	3	2	11	3	2	2	3	3	2	15	3	2	3	3	3	3	17	43
13	3	2	3	2	10	2	2	3	2	3	3	15	3	2	2	2	2	2	13	38
14	3	3	3	3	12	2	3	2	2	2	2	13	2	2	3	2	3	3	15	40
15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
16	3	2	3	3	11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	3	3	17	46
17	1	2	3	1	7	1	2	2	1	1	1	8	3	3	3	3	3	3	18	33
18	2	3	1	3	9	2	3	3	2	2	3	15	3	2	3	3	3	3	17	41

19	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
20	3	3	3	2	11	3	2	2	3	2	2	14	3	3	2	2	3	3	16	41
21	3	2	2	3	10	3	2	2	3	3	2	15	2	2	3	2	2	2	13	38
22	2	3	2	3	10	2	3	3	2	2	3	15	3	1	1	3	1	2	11	36
23	2	3	3	3	11	2	3	2	2	2	2	13	3	2	3	2	2	2	14	38
24	2	1	2	2	7	3	2	3	1	3	1	13	3	1	2	2	3	2	13	33
25	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
26	3	2	2	2	9	2	3	2	2	3	2	14	3	2	3	3	2	2	15	36
27	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
28	3	3	3	2	11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	46
29	2	3	3	3	11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17	45
30	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
31	1	2	3	2	8		3	2	2	3	2	15	2	3	3	1	2	3	14	37
32	2	2	2	2	8	3	2	3	2	3	3	16	3	2	2	2	2	2	13	37
33	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
34	3	3	3	2	11	2	2	2	3	3	2	14	3	3	3	3	3	2	17	42
35	3	3	3	3	12	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	47
36	3	2	2	2	9	2	3	2	2	3	2	14	3	2	3	3	2	2	15	38
37	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
38	3	3	3	2	11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	46
39	2	3	3	3	11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17	45
40	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
41	1	2	3	2	8		3	2	2	3	2	15	2	3	3	1	2	3	14	37

42	2	2	2	2	8	3	2	3	2	3	3	16	3	2	2	2	2	2	13	37
43	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
44	3	3	3	2	11	2	2	2	3	3	2	14	3	3	3	3	3	2	17	42
45	3	3	3	3	12	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	47
4	1	2	3	2	8		3	2	2	3	2	15	2	3	3	1	2	3	14	37
47	2	2	2	2	8	3	2	3	2	3	3	16	3	2	2	2	2	2	13	37
48	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
49	3	3	3	2	11	2	2	2	3	3	2	14	3	3	3	3	3	2	17	42
50	3	3	3	3	12	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	47
51	3	2	2	2	9	2	3	2	2	3	2	14	3	2	3	3	2	2	15	38
52	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
53	3	3	3	2	11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	46
54	2	3	3	3	11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17	45
55	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	18	47
56	1	2	3	2	8		3	2	2	3	2	15	2	3	3	1	2	3	14	37
57	2	2	2	2	8	3	2	3	2	3	3	16	3	2	2	2	2	2	13	37
58	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	48
59	3	3	3	2	11	2	2	2	3	3	2	14	3	3	3	3	3	2	17	42