

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE
PERSONAL DE LA GERENCIA DE RED ASISTENCIAL DE ESSALUD –
AREQUIPA 2015”**

Bachilleres:

Nieves Quiroz, Mauricio Sebastián
Pacheco García, Pablo Gabriel

**Para optar por el título profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

**AREQUIPA – PERÚ
2016**

DEDICATORIAS

Mauricio:

A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. Por la vida, que con mucho sacrificio, me han brindado a mí y a mis hermanos. Estoy orgulloso de ser como soy y eso se los debo a ustedes.

A mis hermanos Luciana y Diego, por su ejemplo tanto de profesionales como de personas, por su apoyo en todo, en los momentos más bonitos y tristes que hemos vivido. Los quiero mucho

Pablo:

A Dios, quien me ha sabido guiar por el camino del bien, además de perdonar mis pecados, porque todo lo puedo en Cristo que me fortalece, en las buenas y malas lo alabaré.

A mi madre Karina, a quién amo, me dio la vida, regalo que no puedo compensar

Me ha brindado su amor y comprensión siempre.

A mis abuelos Magda y Gabriel, a quienes haré sentir orgullosos con los logros que obtenga a lo largo de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	
1	AGRADECIMIENTOS
.....	1 TABLA DE
CONTENIDO	2 ÍNDICE DE
TABLAS	5 ÍNDICE
DE ILUSTRACIONES	6
RESUMEN	
6 ABSTRACT	
9 INTRODUCCIÓN	
10	
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO:	11
1.1. Planteamiento del Problema:	12
1.1.1. Problema de Investigación:	12
1.1.2. Descripción:	12
1.1.3. Campo, Área y Línea:	13
1.1.4. Tipo de Problema:	14
1.1.4.1. Formulación del problema:	15
1.1.5. Variables de Estudio:	15
1.1.5.1. Variable Independiente:	15
1.1.5.2. Variable Dependiente:	15
1.1.5.3. Operacionalización de variables:	15
1.2.- Interrogantes Básicas:	17
1.3.- Justificación:	17
1.3.1.- Justificación Teórica:	17
1.3.2.- Justificación Metodológica:	18
1.3. 3.- Justificación Práctica:	18
1.4. Objetivos de la Investigación:	19
1.4.1. Objetivo General:	19
1.4.2. Objetivo Específico:	19
1.5. Marco Teórico:	20

1.5.1. Definiciones y Conceptos:	20
1.5.2.-Bases Teóricas:	26
1.5.3.- Descripción de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud – Arequipa.	51
1.5.3.1.- Visión:	51
1.5.3.2.- Misión:	51
1.5.3.3.- Principios de la Seguridad Social:	51
1.5.3.4.- Estructura Orgánica:	52
1.5.3.5.- ORGANIGRAMA:	54
1.5.3.6.- Logotipo:	57
1.5.3.7.- Slogan:	57
1.5.3.8.- Descripción de cargos de la Unidad de Administración de Personal:	58
1.5. 4.- Antecedentes:	85
1.6. Hipótesis:	88
1.6.1. Hipótesis General:	88
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL:.....	89
2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:	90
2.1.1. Técnica de Observación:	90
2.1.2. Técnica de Encuesta:	90
2.1.3. Técnica de Entrevista:	90
2.2. ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS:	92
2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN:	92
2.3.1. Ámbito:	92
2.3.2. Temporalidad:	92
2.3.3. Unidades de Estudio:	93
2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	93
2.5. RECURSOS NECESARIOS:	95
2.5.1. Humanos:	95
2.5.2. Materiales:	95
2.5.3. Financieros:	96
2.6. CRONOGRAMA:	97
CAPITULO III: RESULTADOS:	98
3.1.- INFORME ESTADISTICO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS:	99

3.1.1.- CONDICIONES LABORALES:	99
3.1.1.1.- Afinidad con el tipo de contrato del colaborador:	99
3.1.1.2.- Condiciones y Desempeño laboral:	102
3.1.1.3.- Material que brinda la Institución:	104
3.1.1.4.- Normas de la Institución:	106
3.1.2.- COMPROMISO:	108
3.1.2.1.- Identificación con la Institución:	108
3.1.2.2.- -Interés al cumplir las actividades:	110
3.1.2.3.- Transmitir valores de la Institución:.....	112
3.1.3.- COMUNICACIÓN:	114
3.1.3.1.- Comunicación clara y transparente:	114
3.1.3.2.- Comunicación interna permanente y planificada:	116
3.1.3.3.- Información del área laboral y las funciones:	118
3.1.3.4.- Información útil de los comunicados internos:	120
3.1.3.5.- Ambiente de trabajo:	122
3.1.4.- CONFIANZA:	124
3.1.4.1.- Colaboración de otros departamentos:	124
3.1.4.2.- Ingreso Bienvenido:	126
3.1.4.3.- Colaboración del mismo departamento:	128
3.1.5.- MOTIVACION:	131
3.1.5.1.- Remuneración en función de la actividad:	131
3.1.5.2.- Capacitaciones de la Institución:	133
3.1.5.3.- Trabajo reconocido y valorado:.....	135
3.1.5.4.- Oportunidades de mejorar:	137
3.1.5.5.- Motivación del responsable:	139
3.1.6.- FORMACION:	141
3.1.6.1.- Actualización de conocimientos:	141
3.1.6.2.- Planes de formación de acuerdo a las necesidades de desarrollo profesional:	143
3.1.7.- PERCEPCION DE LOS SERVICIOS CENTRALES:	145

3.1.7.1.- Apoyo del departamento de informática:	145
3.1.7.2.- Apoyo del departamento de Compras:	147
3.1.7.3.- Apoyo del departamento de Recursos Humanos:	148
3.1.7.4.- Apoyo del departamento jurídico:	150
3.1.7.5.- Apoyo del departamento financiero:	152
3.1.7.6.- Apoyo del departamento comercial:	155
3.1.8.- CUESTIONES GENERALES:	157
3.1.8.1.- Beneficios sociales de la institución:	157
3.1.8.2.- Actividades deportivas de la institución:	159
3.1.8.3.- Satisfacción laboral:	161
3.1.8.4.- Orgullo al trabajar en GRA de EsSalud – Arequipa:	163
3.1.8.5.- Recomendación para trabajar en la GRA de EsSalud – Arequipa:	165
3.2.- ENCUESTA A LA JEFA DEL AREA DE PERSONAL:	167
3.2.1.- Análisis e interpretación de respuestas:	171
3.3.- OBSERVACIÓN DE CAMPO EN EL AREA DE PERSONAL:	174
CONCLUSIONES.....	177
RECOMENDACIONES	179
BIBLIOGRAFÍA:	186
ANEXOS:	188

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama:	54
Ilustración 2: Logotipo:	57
Ilustración 3: Trabajo de campo:	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de contrato del empleado	100
Gráfico 2: Condiciones y desempeño laboral	102
Gráfico 3: Material que brinda la institución.....	104
Gráfico 4: Normas de la Institución	106
Gráfico 5: Identificado con la Institución	109
Gráfico 6: Interés al cumplir las actividades	111
Gráfico 7: Transmitir valores de la Institución	112
Gráfico 8: Comunicación clara y transparente	115
Gráfico 9: Comunicación interna permanente y planificada	116
Gráfico 10: Información del área laboral y las funciones	118
Gráfico 11: Información útil de los comunicados internos	120
Gráfico 12: Ambiente de trabajo	122
Gráfico 13: Colaboración de otros departamentos	125
Gráfico 14: Ingreso Bienvenido	126
Gráfico 15: Colaboración del mismo departamento	128
Gráfico 16: Remuneración en función a las actividades	132
Gráfico 17: Capacitaciones de la Institución	133
Gráfico 18: Trabajo reconocido y valorado	135
Gráfico 19: Oportunidades de mejorar	137
Gráfico 20: Motivación del responsable	139
Gráfico 21: Actualización de conocimientos	142
Gráfico 22: Planes de formación de acuerdo a las necesidades de desarrollo profesional .	143
Gráfico 23: Apoyo del departamento de Informática	146
Gráfico 24: Apoyo del departamento de Compras	147
Gráfico 25: Apoyo del departamento de Recursos Humanos.....	149
Gráfico 26: Apoyo del departamento Jurídico	151
Gráfico 27: Apoyo del departamento Financiero	152
Gráfico 28: Apoyo del departamento Comercial	155
Gráfico 29: Beneficios sociales de la institución.....	158
Gráfico 30: Actividades deportivas de la institución.....	159
Gráfico 31: Satisfacción laboral	161
Gráfico 32: Orgullo al trabajar en GRA de EsSalud – Arequipa	163
Gráfico 33: Recomendación	165

RESUMEN

Las organizaciones hoy en día, debido a la situación económica de nuestro Perú, piden a sus colaboradores calma y que soporten la presión del día a día. Si sumamos estos dos factores a un clima laboral poco favorable, las personas, al contrario de sentirse motivadas y llenas de energía caerán en un continuo desgaste físico y mental.

Por este motivo, las organizaciones, sean con o sin fines de lucro, deben tomar conciencia de la importancia de un buen clima laboral, ya que al contar con este, estarán brindando bienestar a sus colaboradores, que son, sin duda alguna, el recurso más importante.

El objetivo del presente estudio fue realizar un análisis del clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Arequipa – Essalud, Año 2015.

Se utilizó una muestra conformada por 28 colaboradores, además de una entrevista a la jefa del área y trabajo de campo para poder observar cuál es la realidad.

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS versión 21 y Microsoft Excel 2013.

Como resultados de la presente investigación podemos afirmar que el clima organizacional en el área no es el óptimo, y a causa del mismo el desempeño laboral no es excepcional, clara muestra de la estrecha relación de estas variables. Se puede destacar la poca sensación de seguridad laboral, no muy buenas condiciones de trabajo, remuneración no acorde a las responsabilidades, pocas capacitaciones, mala relación entre departamentos.

Cabe resaltar que a pesar de estos aspectos negativos, los colaboradores se sienten motivados e identificados con la institución, más que todo a causa de la comunicación entre ellos y el trabajo en equipo, además de sentirse orgullosos y satisfechos de laborar en una icónica institución pública, como es Essalud.

Se sugiere a la institución la implementación de oficinas, actividades de capacitación utilizando técnicas innovadoras, programas de reconocimiento y recompensa, mejora de condiciones laborales e implementación tecnológica.

Palabras clave:

Clima organizacional, desempeño laboral, motivación, liderazgo, condiciones laborales, reconocimiento, Essalud, comunicación, confianza, trabajo en equipo, involucramiento laboral.



ABSTRACT

Organizations, today, because of the economic situation in Peru, ask their collaborators calm and to withstand the pressure of everyday life. If we add an unfavorable working environment to these two factors, people, contrary to feel motivated and full of energy, will fall into a continuous physical and mental exhaustion.

For this reason, organizations, whether nonprofit or for-profit, should be aware of the importance of a good working environment, having this; they will be providing welfare to their employees, because they are, without doubt, the more important resort.

The aim of this study was to analyze the work environment and their influence on job performance of employees in the area of Personnel Management - Healthcare Network of Arequipa - Essalud, 2015.

Used a sample consisting of 28 employees, an interview with the head of the area and fieldwork to observe what the reality is.

For data processing, we used SPSS version 21 and Microsoft Excel 2013 software.

Based in this study, we can say that organizational climate in the area is not optimal, and because of it, the work performance is not exceptional, clear evidence of the close relationship of these variables. Can highlight the lack of job security, not very good working conditions, remuneration is not in line with the responsibilities, lack of capacitation, poor relationship between departments.

Can highlight, despite these negatives, employees are motivated and identified with the institution, mostly because of the communication between them and teamwork, besides feeling proud and pleased to work in an iconic public institution, as is Essalud.

Suggest to the institution implementing offices, training using innovative techniques, recognition and reward programs, improving working conditions and technological implementation.

Keywords:

Working environment, job performance, motivation, leadership, working conditions, recognition, Essalud, communication, trust, teamwork, job involvement.

INTRODUCCIÓN

Nuestra investigación, titulada “ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE RED ASISTENCIAL DE ESSALUD – AREQUIPA 2015”, da a conocer cuál es la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional, además de brindar recomendaciones para mejorar ambos factores en el área de estudio.

Hoy en día, cuando se habla del desempeño laboral, solo se comentan indicadores de productividad completamente operativos, se descuidan variables de importancia como es un buen clima organizacional y el bienestar de los colaboradores.

El área de personal es una de las principales áreas en la GRAA- Essalud- Arequipa, ya que es la encargada de la atención de planillas a todo el personal de la provincia, actualmente viene implementando mejoras en equipos y modalidades de aprendizaje innovadoras para estar siempre al nivel que exige la institución y el estado.

La presente investigación persigue como Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud-Arequipa 2015.

Se justifica la investigación, ya que tiene relevancia teórica, práctica y metodológica. Además de tratarse un tema contemporáneo, que, para fines académicos, contrasta la teoría con la realidad.

La presente tesis se estructura de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento teórico, donde se plasma la razón de ser de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrolla el planteamiento operativo, donde se explica el procedimiento de trabajo.

En el Capítulo III, se exponen los resultados y las recomendaciones de la investigación, contrastando estos con los objetivos e hipótesis y brindando alternativas de mejora para el área investigada.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO:

1.1. Planteamiento del Problema:

1.1.1. Problema de Investigación:

“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE RED ASISTENCIAL DE ESSALUD – AREQUIPA 2015”.

1.1.2. Descripción:

El clima organizacional es el ambiente que generan las emociones de los miembros de una institución, por lo tanto es fundamental conocer en todas las empresas e instituciones públicas cuál es el estado del mismo, de este depende una alta productividad y el bienestar de los colaboradores en la empresa o institución.

Un lugar de trabajo en donde se procura cuidar a las personas mediante el apoyo en temas laborales y personales no solo trae beneficios en el ambiente laboral, sino también refuerza la lealtad y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Si la gente trabaja en un lugar donde sabe que va a tener el apoyo suficiente en momentos en los que más lo va a necesitar, en respuesta aumentara su nivel de compromiso hacia la organización y darán más de sí mismos.

Esto a su vez resultará en un aumento en la productividad dentro de un ambiente laboral sano; señales inequívocas de un excelente lugar de trabajo.

En nuestro país, existe un mal clima organizacional, más que todo en instituciones del estado, a causa de la falta de reconocimiento, comunicación, conspiración entre compañeros, enemistades, malos tratos, etc.

Estas son las causas de un creciente malestar en los colaboradores, que realizan sus funciones por deber más que por compromiso con la organización y el disfrute de realizar las tareas correctamente, esto afecta no solo su desempeño en el trabajo, sino también en su hogar, con su familia.

De no encontrar alternativas de solución, pueden surgir consecuencias evidentes, las que pueden ser: Falta de adaptación al ambiente de trabajo, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, baja productividad, lentitud al cumplir sus tareas, impuntualidad, actitudes laborales y personales negativas, conductas cuestionables, rechazo a la autoridad, hasta llegar a ocasionar fraudes, robos y sabotajes.

Para conocer la importancia de este estudio se debe medir la influencia que ejerce el clima o ambiente laboral en el desempeño de los trabajadores, para en un futuro poder determinar si es necesario implementar medidas correctivas.

Actualmente, en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud se vive un ambiente laboral no adecuado ya que no existe un trabajo en equipo predominante, más bien todos se valen por sus propios medios para lograr los objetivos y metas organizacionales, además de esto cabe resaltar que existe mucha subjetividad al observar el trabajo de los colaboradores del área, a los que no se les considera de forma equitativa.

1.1.3. Campo, Área y Línea:

Campo	: Ciencias Sociales.
Área	: Administración de Empresas.
Línea	: Recursos Humanos (Clima Organizacional)

1.1.4. Tipo de Problema:

Tipo de Investigación	: Explicativo.
Nivel de Investigación	: Correlacional Transversal.

- **Tipo de Investigación:**

Con respecto al tipo de investigación hay que señalar que se trata de una investigación explicativa, ya que a través de ella no solo pretendemos describir o acercarnos al problema, si no dar a conocer el por qué, las causas y la forma en la que se relacionan el clima organizacional con el desempeño laboral del área de personal de la gerencia de red asistencial de Essalud – Arequipa.

- **Nivel de Investigación:**

El presente estudio tiene un nivel de investigación Correlacional, ya que persigue medir el grado de influencia o relación existente en dos variables, en este caso, del clima organizacional con el desempeño del área de personal de la gerencia de red asistencial de Essalud – Arequipa.

Es también una investigación transversal, ya que permitirá medir el clima organizacional y el desempeño laboral del área de personal de la gerencia de red asistencial de Essalud – Arequipa en un momento establecido.

Además de lo antes mencionado, cabe resaltar que la presente investigación no solo busca medir el grado de influencia de una variable con la otra, si no también sugerir alternativas que mejoren ambas para lograr los más deseables resultados para esta institución, principalmente porque es una de las más importantes del país, siendo una de las dos entidades públicas dedicadas a prestar servicio de salud a la ciudadanía.

1.1.4.1. Formulación del problema:

¿Cuál es la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa en el año 2015 y cómo se podrían optimizar ambos factores para lograr resultados de máximo desempeño?

1.1.5. Variables de Estudio:

1.1.5.1. Variable Independiente:

Análisis del clima organizacional de los colaboradores del área de personal de la gerencia de red asistencial de ESSALUD – Arequipa 2015.

1.1.5.2. Variable Dependiente:

Desempeño de los colaboradores del área de personal de la gerencia de red asistencia de ESSALUD – Arequipa 2015.

1.1.5.3. Operacionalización de variables:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, (2006) José Miguel Uceró Omaña, MASTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RRHH, EOI América.

Tabla 1: Operacionalización de variables:

VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES
Variable Independiente: Clima Organizacional.	Condiciones Laborales	Contrato
		Centro de trabajo
		Material
	Compromiso y Confianza	Misión y Visión
		Intereses
		Reuniones
		Entrevistas a los colaboradores sobre la cadena de mando.
		Flexibilidad.
		Actividades informales.
	Comunicación	Entrevistas a los
		Numero de organizaciones grupales entre colaboradores dentro de un periodo dado.
		Nivel de organización horizontal.
		Espíritu de equipo.
		Actividades Informales.
		Remuneraciones.
		Reconocimientos grupales.
	Motivación	Eventos motivacionales.
		Condiciones del contrato del empleado.
Beneficios de los colaboradores.		
Rentabilidad en un		
Variable Dependiente: Desempeño laboral.	Productividad	Número de personas atendidas en un periodo dado.
		Estado de resultados.
		Número de colaboradores
	Puntualidad de los colaboradores.	
	Calidad de Servicio	Número de colaboradores despedidos.
		Eficiencia en el servicio.
		Eficacia en el servicio.
		Efectividad en el servicio.
	Flexibilidad del servicio.	
	Espera del cliente.	
Solución de Problemas.		

Fuente: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal.

Autor: M.M.Chiang.

Elaboración: Propia

1.2.- Interrogantes Básicas:

- ¿Qué métodos se utilizan actualmente en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa para crear un clima organizacional adecuado?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa 2015?
- ¿Cuál es el clima organizacional predominante de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa 2015?
- ¿Cuál es el estado de la motivación entre los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa 2015?
- ¿Existe eficiencia y eficacia en las tareas delegadas a los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa 2015?
- ¿Qué métodos se utilizan actualmente y que métodos se podrían mejorar en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa para obtener un desempeño adecuado?

1.3.- Justificación:

Se justifica la presente investigación en las siguientes razones:

- a) Tiene **relevancia contemporánea** ya que trata de analizar la situación de Essalud, una institución pública importante para el país, que, en el momento está siendo duramente criticado por la población ya que según indican el servicio prestado por todos los colaboradores es deficiente.
- b) Tiene **relevancia académica** pues relaciona el ambiente o clima laboral con el desempeño, con el fin de contrastar la teoría que indica que un buen clima laboral produce como consecuencia bienestar y buen desempeño por parte de los colaboradores.

Además, existen justificaciones teórica, metodológica y práctica:

1.3.1.- Justificación Teórica:

Contrasta el modelo teórico, que indica que un buen desempeño del colaborador es una consecuencia de un buen clima laboral, con la realidad de una institución pública importante para el Perú, como lo es Essalud, de la cual dependen millones de asegurados cada día.

1.3.2.- Justificación Metodológica:

Permite corroborar la eficacia del cuestionario como instrumento de recopilación de información de primera mano mediante el análisis estadístico de los datos obtenidos.

1.3.3.- Justificación Práctica:

Nos permite conocer el estado del ambiente laboral y el desempeño del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud Arequipa, para poder brindar posibles soluciones, como pueden ser: Programas de Motivación, Capacitación a los empleados, Más y mejores actividades informales, además de otras medidas para el fortalecimiento del clima organizacional con el fin de lograr un verdadero trabajo en equipo y pro actividad de parte cada uno de los colaboradores.

1.3. Objetivos de la Investigación:

1.3.1. Objetivo General:

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud-Arequipa 2015.

1.3.2. Objetivo Específico:

- Averiguar qué métodos se utilizan actualmente en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para crear un clima organizacional adecuado.
- Calcular el nivel de compromiso y confianza con la institución y entre los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.
- Conocer el clima organizacional que predomina en los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.
- Identificar el estado de la motivación de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.
- Determinar si existe eficiencia y eficacia en las tareas delegadas a los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.
- Averiguar qué métodos se utilizan actualmente y determinar que métodos se podrían mejorar en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para obtener un desempeño adecuado.

1.4. Marco Teórico:

1.4.1. Definiciones y Conceptos:

a) Clima Organizacional:

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:**

Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- **Características estructurales:**

Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

- **Ambiente social:**

Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- **Comportamiento organizacional:**

Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

- **Ambiente Social:**

El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

- **Comportamiento Organizacional:**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

- **Comunicación:**

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisoras transmitiendo la misma información o mensaje.

- **Liderazgo:**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

- **Motivación Laboral:**

Conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

- **Capacitación Laboral:**

Todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

- **Compromiso Organizacional:**

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

- **Organización formal:**

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

- **Organización informal:**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

- **Estructura:**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

- **Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Relaciones:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

b) Desempeño Laboral:

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

- **Rendimiento Laboral:**

Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

- **Productividad Laboral:**

Se define como una relación entre la producción y el personal ocupado, la que permite saber cómo está siendo utilizado el insumo trabajo en el proceso productivo.

- **Atención al Cliente:**

Manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes.

- **Eficiencia:**

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

- **Eficacia:**

Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

- **Formación:**

Nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia.

- **Confianza:**

En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

- **Optimizar:**

Conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.

- **Calidad:**

Superioridad o excelencia de algo o de alguien.

- **División del trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

- **Estándares:**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Cumplimiento:**

En su sentido más amplio la palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien.

En tanto, por cumplir, se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

1.5.2.-Bases Teóricas:

Causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores:

Quinn Mills ¹(1991), y posteriormente Esparza (1996), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo o, incluso, dedicación profesional, son las siguientes:

- **Ausencia de una Habilidad o Conocimiento:** Este punto se refiere cuando un empleado no realiza cierta actividad, aun cuando se le amenace, o se le proponga algún tipo de chantaje o soborno, porque sencillamente le falta habilidad o conocimiento, carece de él, por lo tanto no es competente para ejecutar la tarea en cuestión. También se relaciona cuando la persona no realiza alguna actividad de manera rápida, o exactamente como lo demanda o exige la administración de la empresa.
- **Ausencia de Incentivos o Incentivos Inapropiados:** La retroalimentación, la apreciación, los incentivos y las políticas que rodean el trabajo son factores que se relacionan directamente con el desempeño del trabajador; pues, se ha generalizado aquel pensamiento donde no se les reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados. Pero, no todos los incentivos son adecuados para todos los empleados o trabajadores, y para ofrecerlos de manera que el personal se sienta a gusto, se tiene que entablar alguna plática con ellos para que elijan sus propias compensaciones o incentivos. Cuando el personal es tomado en cuenta, es más productivo para la organización, y por ende, rinde mucho más.
- **Ausencia de un Ambiente Confortable:** Otro factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad.

¹ Mills, D. Q. (1996) *Rebirth of the Corporation*. New York: John Wiley & Sons, 1991. Causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.

La motivación y el desempeño laboral:

La relación motivación-desempeño laboral ha sido abarcada en reiteradas oportunidades, en diversos estudios. D'Anello Kock S. y Salóm de Bustamante², C. (1992) llevaron a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y desempeño Laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el desempeño laboral, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su desempeño laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor desempeño laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.

Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamante, C³. (1992) elaboraron un perfil sustentándose en las "Características Motivacionales de los Gerentes". Entre las conclusiones se encontró que los gerentes con alto poder socializado difieren significativamente respecto a las variables dependientes: motivación al logro y a la afiliación, al ser comparados con sus homólogos con bajo poder socializado; por lo que los primeros (gerentes con alto poder socializado) están condicionados motivacionalmente con un perfil correspondiente al de un verdadero líder, encaminado al crecimiento personal.

Según Salas A. R.⁴(1996) el rendimiento Laboral está indicado por el nivel de desempeño y ejecución evidenciado en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso, programado, y que puede medirse a través de las Evaluaciones de Desempeño y Rendimiento Laboral, diseñadas exclusivamente, para esa finalidad.

Gordón⁵ (1997), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.

² D'Anello Kock S. y Salóm de Bustamante (1992) Motivaciones Sociales y desempeño Laboral".

³ Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamante, C³. (1992) Características Motivacionales de los Gerentes

⁴ Salas Perea RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]

⁵ Gordon M, Fitzgibbons W. Empirical Test of the Validity of Seniority as a Factor in Staffing Decisions. *Journal of Applied Psychology* 1982; 3: 311-9

D'Vicente⁶ (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner⁷ (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato⁷ (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker⁸ (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins⁹ (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño

⁶ D'Vicente (1997), citado por Bohórquez 2004, Araujo y Guerra.

⁷ Stoner (1994) Desempeño laboral, P 510.

⁷ Chiavenato (2002) Gestión del Talento Humano. P 236.

⁸ Peter F. Druker (2002) La Sociedad. P 75.

⁹ Stephen P. Robbins (2004) Comportamiento Organizacional. P 564.

global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Arias¹⁰ (1999) señala que el desempeño laboral “es un proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto al personal”

Dessler¹² (2001) afirma que desempeño laboral es “calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño” Dalton, Hoyle y Watts (2007). El desempeño laboral “es una medida de la eficiencia con la que un empleado realiza su trabajo. La aplica un supervisor a sus subalternos, los empleados al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades”

En síntesis de la base teórica propuesta, para analizar el desempeño laboral de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud – Arequipa, se definió al desempeño laboral como las acciones o conductas bajo control de los empleados que contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001; Sáez, 2007).

¹⁰ Fidias G. Arias Odón (1999) El Proyecto de investigación: guía para su elaboración

¹² Dessler (2001) Administración del Personal

Determinantes del desempeño laboral:

Describimos lo señalado por Campbell ¹¹ (1990, mencionado en Del Valle, 2010) al clasificar los determinantes en directos e indirectos.

Los determinantes directos dependen del individuo e influyen directamente en el nivel de rendimiento.

Se clasifican en:

- Conocimiento: Conjuntos articulados de información que poseen las personas en variedad de temas.
- Destrezas o habilidades: Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una(s) tarea (s) específicas.
- Motivación o motivos: Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad. Impulso para realizar una actividad determinada.

Los determinantes indirectos influyen en el rendimiento laboral indirectamente a través de los determinantes directos. Pueden ser internos o externos:

Los determinantes indirectos internos se clasifican en:

- Capacidades o aptitudes: Rasgos generales de los individuos, que hacen referencia al potencial innato que tiene un sujeto para realizar cierto tipo de actividades.
- Rasgos de personalidad: Elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales.

¹¹ Campbell (1990) Modelo básico del desempeño laboral.

- Actitudes: Predisposición de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean.
- Valores: Ciertas normas de conducta o patrones comportamentales adoptados por las personas.
- Intereses: Atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones, para una persona determinada.

Los determinantes indirectos externos al individuo:

- Organizacionales: Disponibilidad de recursos, organización del trabajo, entre otros.

Desempeño Humano:

La satisfacción y la búsqueda de un desempeño humano eficaz dentro de las organizaciones están condicionadas a una red de variables interrelacionadas. Esa red puede ser entendida como elementos que influyen el comportamiento de los individuos, su motivación y su desempeño.

Es importante que el individuo descubra su propio desempeño en cuanto ejecuta su trabajo y para eso es importante que el individuo se sienta responsable de las funciones asignadas, cuando el trabajador siente que su trabajo es rutinario, se va a desinteresar.

La mejora del desempeño en el trabajo puede estar relacionada a la forma de comunicarse con el colaborador, de una forma directa y sin equivocaciones su patrón de desempeño. Resaltas las fortalezas y debilidades es importante para que el colaborador tenga una idea clara como está desempeñando su trabajo, pues, muchas veces, el empleado acredita, subjetivamente que está bien lo que realiza, Es importante que él sepa que el gerente está pensando en su trabajo.

Por tanto, es necesario reconocer que los gerentes apenas reconocen cuales son las necesidades importantes y cuales están insatisfechas. Por ello, es recomendable que los administradores practiquen la administración de forma que las personas puedan esperar satisfacer sus necesidades por medio del trabajo.

Wagner III ¹²(1999) identifico que la motivación, aliada a otros factores, se combina en la determinación del desempeño, o sea, el desempeño será alto cuando una persona dirige sus esfuerzos para resultados correctos y tiene aptitud para ejecutar los comportamientos necesarios en la búsqueda de resultados.

La percepción del papel es la convicción de las personas acerca de que ellas están realizando. Cuando esas convicciones son precisas, esas personas enfrentan una tarea sabiendo cómo debe ser hecho y cuando sucede ello está garantizando que toda su energía está orientada a sus tareas y los resultados serán correctos.

El gerente tiene un papel relevante en el análisis del desempeño, como conductor de la auto evaluación del funcionario, estimulándolo a corregir las deficiencias informando aspectos de su desempeño que precisa mejorar.

El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio de la necesidad de conseguir trabajar y mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

¹² Wagner, J. A. III (1990) Incentive payment and nonmanagerial productivity: An interrupted time series analysis of magnitude and trend. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, P 106.

Motivación Laboral:

La Doctora Silvia Gonzales ¹³(2008) menciona que básicamente existen tres formas de conseguir que las personas quieran seguir haciendo el esfuerzo físico y mental que supone estar ocho horas diarias trabajando:

- La amenaza de castigos.
- La esperanza de premios.
- Convenciéndoles de que merece la pena trabajar.

Por otra parte la motivación puede ser algo externo o interno. En ocasiones, se dice no me motivan, dando a entender que la motivación debe venir de fuera del sujeto. Efectivamente, se puede motivar desde afuera, pero el sujeto también puede motivarse a sí mismo (automotivación) y, en cualquier caso, si la motivación es externa, el individuo puede y debe hacerla suya para que sea capaz de mantener la conducta.

En general, se acepta que motivar es:

- Respaldar los esfuerzos de la gente, pero no hacer el trabajo de ellos.
- Premiar y alabar a las personas cuando se lo merecen, pero no siempre.
- Enseñar a intentarlo a pesar de la dificultad.
- Poner metas difíciles, pero posibles, nunca demasiado fáciles o imposibles.
- Confiar en la habilidad de los demás.
- Corregir y evaluar conductas concretas, no a la persona como tal.
- Recordar a las personas sus buenas cualidades.

Motivación y Satisfacción en el trabajo:

¹³ Silvia Gonzales, M. del P., 2008, p. 91.

Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores; en el sistema internacional, hay una concentración del ingreso y otras tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana.

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Al respecto, Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D¹⁴. (1997) señalan que: Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

En ese mismo contexto, Gordon, J. señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación". (p. 114)

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Gordon, J. responde que "las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla".

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores.

Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación.

¹⁴ Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D (1997) Administración 6ta Edición. P 507.

Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

Clima Organizacional:

Teorías de la Administración:

a) Teoría Clásica:

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales: compra, venta e intercambio.
- Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.

3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

b) Teoría de las Relaciones Humanas:

Chiavenato, I.¹⁵(2006) afirma que: El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc. de repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución de la administración, que destacó el carácter democrático de esta, ocurrió en los albores de la segunda guerra mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social.

Influencia de la motivación humana La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esas teorías de la motivación.

El experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

¹⁵ Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de Administración de Empresas. P 100.

c) Teoría del Desarrollo Organizacional:

Chiavenato, I. (2006) afirma que: El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En tal sentido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración.

Los cambios y la organización

Chiavenato, I. ¹⁶ (2006) afirma que: El concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevo a un nuevo concepto de organización, de cultura organizacional y clima organizacional.

Chiavenato, I. ¹⁷(2006) afirma que: Clima organizacional, constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.

¹⁶ Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de Administración de Empresas. P 319.

¹⁷ Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de Administración de Empresas. P 321.

Cambio de la cultura y del clima organizacional

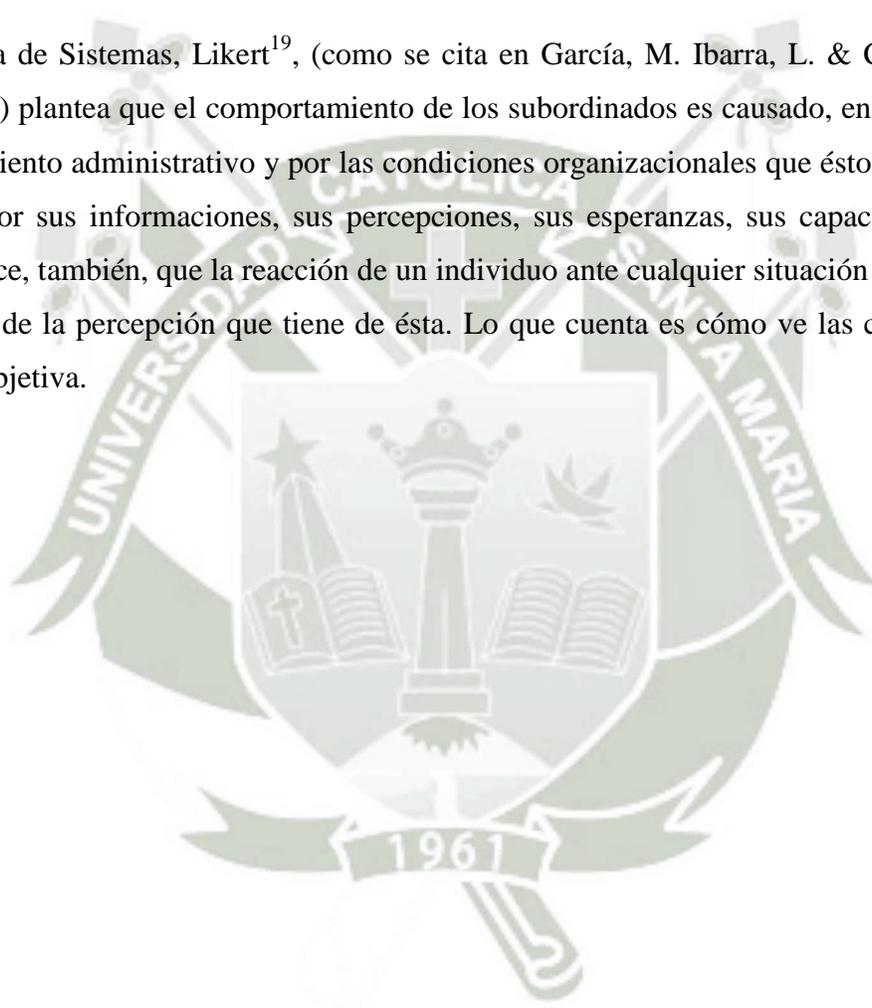
Chiavenato, I. (2006) afirma que: La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, ósea:

- Adaptabilidad. O sea, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe ser flexible, para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización.
- Sentido de identidad. Sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes. En el desarrollo organizacional no existe lugar para enajenación del empelado, pero para el compromiso del participante.
- Perspectiva exacta del medio ambiente. O sea, la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- Integración entre los participantes. Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado.

Teoría del Clima Organizacional de Lickert:

Brunet¹⁸ (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert¹⁹, (como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, 2004, p.18) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.



¹⁸ Brunet (2004) Como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, p.17

¹⁹ Likert En la Teoría de Sistemas (2004), como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, p.18

Tipos de Climas Organizacionales:

a) Clima de Tipo Autoritario: Sistema Autoritario Explotador:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Clima de Tipo Autoritario: Sistema Autoritario Paternalista:

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima de Tipo Participativo: Sistema Consultivo:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d) Clima de Tipo Participativo: Sistema de Participación en Grupo:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Para Robbins ²⁰(1999) el concepto de Clima Organizacional tiene su origen en los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

²⁰ Robbins (1999) Clima Organizacional.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

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

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.



Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer:

Litwin y Stringer ²¹ (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

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

Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

²¹ Litwin y Stringer (1968) Teoría del Clima Organizacional.

Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartirlos objetivos personales con los de la organización.

Modelo clima organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño:

El modelo se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Considera la organización como un sistema abierto en interacción constante con el medio en el cual se desarrolla. Asimismo, la organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de estas partes, queda afectado todo el sistema. La organización busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y, las exigencias y necesidades internas.

Así, de acuerdo con este autor, una serie de influencias externas a la organización (inputs) tienen repercusiones sobre el clima que en ella se crea, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico que puede ser tomado como punto de partida para explicar este modelo, son los fines de la organización. Estos, explícita o implícitamente definidos, condicionan el proceso de toma de decisión de los ejecutivos relativos a planes generales de la organización. Estas decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación y configuración de unidades funcionales y el establecimiento de normas diseñadas para regular el comportamiento de los miembros. Como consecuencia de estos procesos emerge una estructura de status de carácter jerárquico que afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles. El desempeño de esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros de la organización que directa o indirectamente ejercen influencia sobre su desempeño. A su vez, ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas, especialmente en aquellas organizaciones regidas por principios de racionalidad y universalismo.

Los procesos de socialización de roles, interacciones entre rol y conjunto de rol y desempeño de rol influyen colectivamente sobre el tipo de relaciones interdepartamentales que se desarrollan dentro de la organización y además, la especialización funcional entre subunidades genera no solo diversos grados de cooperación sino también de conflicto y de competición por la distribución de los recursos que resultan escasos.

Las recompensas recibidas por los miembros por su desempeño del rol y sus experiencias interdepartamentales e interdepartamentales les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación, influido en parte por el compromiso de los miembros en su rol, sus subunidades y la organización total, da como resultado la configuración del clima organizacional percibido. Esa percepción del clima, a su vez, influye sobre el desempeño organizacional en su conjunto, probablemente a través de sus efectos de feedback sobre el desempeño de los roles.

El nivel de eficacia en el desempeño organizacional determina en buena medida la consecución de los fines organizacionales y el establecimiento de nuevos o redefinidos fines que nuevamente inician el ciclo.

Como se ve, en este modelo se recogen algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual, como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la eficacia consiguiente de la organización en su conjunto, es decir, la retroalimentación de todos los componentes del sistema en términos de la repercusión del clima organizacional sobre la eficacia del desempeño previsto y las vías por las cuales el clima puede ser modificado para su adecuación a la regulación del sistema organizacional.

Tabla de dimensiones del clima organizacional que se relacionan con satisfacción laboral y rendimiento:

	I. Satisfacción con la relación con sus superiores	II. Satisfacción con las condic. físicas en el trabajo	III. Satisfacción con la participac. en las decisiones	IV. Satisfacción con su trabajo	V. Satisfacción con el reconocimiento
I. Comunicación interna	.935** (.000)	.109 (.710)	.870** (.000)	.659* (.010)	.394 (.163)
II. Reconocimiento	.854** (.000)	.412 (.143)	.732** .722** (.004)	.660* (.004)	.010 (.010)
III. Relaciones interpersonales	.894** (.000)	-.030 (.918)	.849** (.000)	.848** (.000)	.477 (.085)
IV. Calidad en el trabajo	.691** (.006)	.362 (.203)	.740** (.004)	.582* (.029)	.577* (.031)
V. Toma de decisiones	.873** (.000)	.177 (.546)	.873** (.000)	.760** (.002)	.576* (.031)
VI. Entorno físico	-.132 (.654)	.813** (.000)	-.180 (.556)	-.098 (.738)	.376 (.186)
VII. Objetivos de la institución	.653* (.011)	-.095 (.746)	.643* (.018)	.713** (.004)	.131 (.656)
VIII. Compromiso	.652* (.012)	.233 (.423)	.758** (.003)	.493 (.074)	.389 (.169)
IX. Adaptación al cambio	.793** (.001)	-.142 (.629)	.772** (.002)	.764** (.001)	.156 (.595)
X. Delegación de actividades y funciones	.891** (.000)	.180 (.538)	.891** (.000)	.699** (.005)	.616* (.019)
XI. Coordinación externa	.678** (.008)	.028 (.925)	.677* (.011)	.482 (.081)	.057 (.847)
XII. Eficiencia de la productividad	.739** (.003)	-.251 (.386)	.764** (.002)	.889** (.000)	.346 (.226)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal.

Autor: M.M.Chiang.

1.5.3.- Descripción de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud – Arequipa.

1.5.3.1.- Visión:

“Ser una institución que lidere el proceso de universalización de la seguridad social, en el marco de la política de inclusión social del Estado”.

1.5.3.2.- Misión:

“Somos una institución de seguridad social de salud que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económicas y sociales, integrales y de calidad, mediante una gestión transparente y eficiente”.

1.5.3.3.- Principios de la Seguridad Social:

Solidaridad

Cada cual debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad.

Universalidad

Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna.

Igualdad

La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación.

Unidad

Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento.

Integralidad

El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas.

Autonomía

La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (sus fondos no provienen del presupuesto público, sino de las contribuciones de sus aportantes).

1.5.3.4.- Estructura Orgánica:

La Estructura Orgánica de EsSalud, es la siguiente:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SEGURO SOCIAL DE SALUD – ESSALUD

ÓRGANOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

- Consejo Directivo
- Presidencia Ejecutiva ▪ Gerencia General

ÓRGANO DE CONTROL

- Órgano de Control Institucional

ÓRGANOS DE APOYO Y DE ASESORAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN

- Secretaría General
- Oficina de Relaciones Institucionales
- Oficina de Gestión de la Calidad
- Oficina de Cooperación Internacional
- Oficina de Defensa Nacional

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA – ASESORAMIENTO

- Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo
- Gerencia Central de Asesoría Jurídica

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA – APOYO

- Gerencia Central de Atención al Asegurado
- Gerencia Central de Gestión de las Personas
- Gerencia Central de Gestión Financiera
- Gerencia Central de Logística
- Gerencia Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones
- Gerencia Central de Proyectos de Inversión
- Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones

ÓRGANOS DE LÍNEA

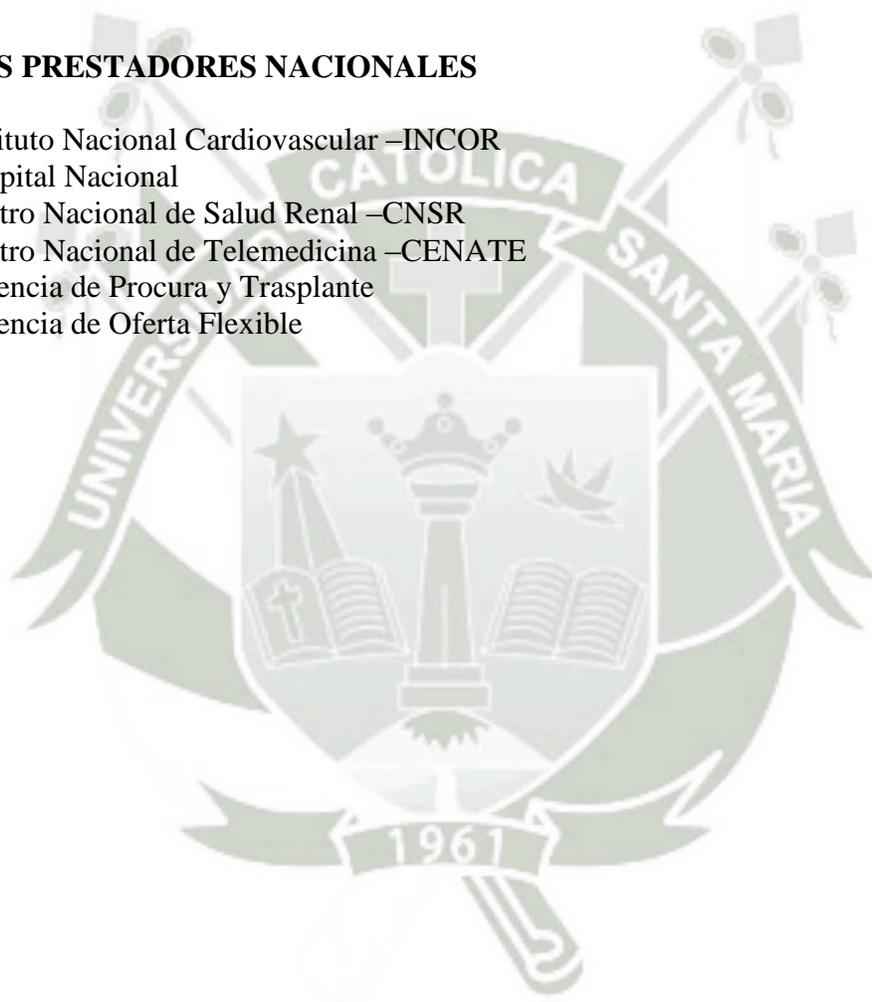
- Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas
- Gerencia Central de Prestaciones de Salud
- Gerencia Central de la Persona Adulta Mayor y Persona con Discapacidad ▪ Gerencia Central de Operaciones

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación –IETSI
- Central de Abastecimiento de Bienes Estratégicos –CEABE
- Gerencia de Red Desconcentrada

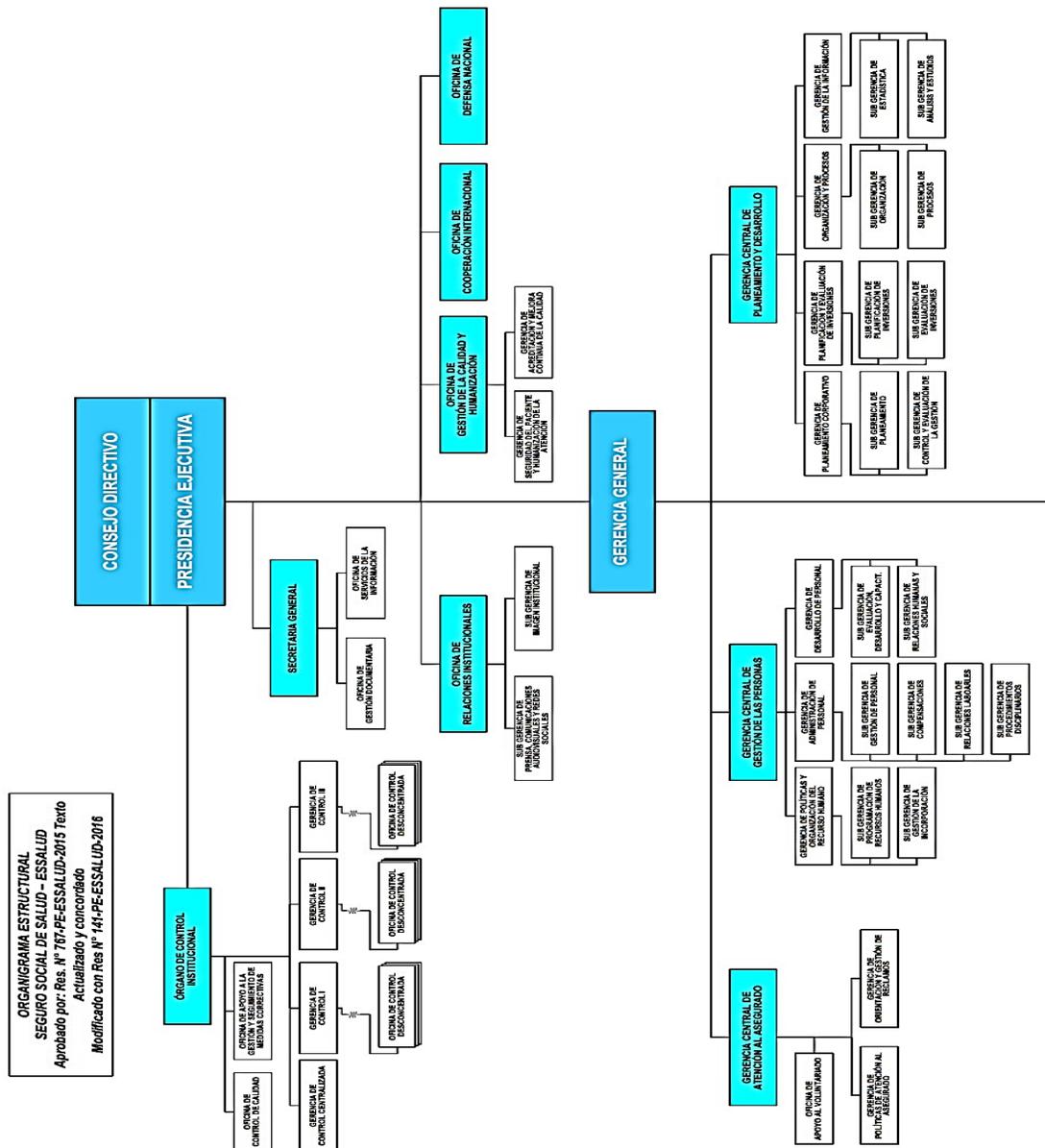
ÓRGANOS PRESTADORES NACIONALES

- Instituto Nacional Cardiovascular –INCOR
- Hospital Nacional
- Centro Nacional de Salud Renal –CNSR
- Centro Nacional de Telemedicina –CENATE
- Gerencia de Procura y Trasplante
- Gerencia de Oferta Flexible



1.5.3.5.- ORGANIGRAMA:

Ilustración 1: Organigrama:



1.5.3.6.- Logotipo:

Ilustración 2: Logotipo:



1.5.3.7.- Slogan:

“Humanizando el seguro social”



1.5.3.8.- Descripción de cargos de la Unidad de Administración de Personal:

Cargo: Jefe De Unidad.

Unidad Orgánica: Unidad de Administración de Personal.

Función principal del Cargo:

Ejecutar los procedimientos técnicos que conforman el sistema de la Unidad de Administración de Personal.

Funciones Específicas del Cargo:

- 1.- Planificar, coordinar, controlar y evaluar la gestión de la Unidad de Administración de Personal e impartir las disposiciones pertinentes.
- 2.- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del Sistema de Remuneraciones, Pensiones y Control de Personal en concordancia con las disposiciones legales, normas y procedimientos establecidos.
- 3.- Implementar, ejecutar y controlar las normas, procedimientos, metodologías, pautas técnicas emitidas por los órganos Centrales y evaluar su cumplimiento.
- 4.- Formular y presentar los Planes de Gestión, de Capacitación y el Presupuesto de la Unidad; evaluar los resultados, estableciendo indicadores de productividad y rentabilidad.
- 5.- Formular y presentar los Planes de Gestión, Recursos Humanos, de Capacitación, Investigación de la Red Asistencial, evaluar y controlar su cumplimiento.
- 6.- Gestionar y administrar los recursos humanos, materiales, presupuestales, servicios, asignados a la Unidad de Administración de Personal, de acuerdo a las normas establecidas.
- 7.- Ejecutar, controlar y evaluar las acciones correspondientes a contratación, pago de remuneraciones, bonificaciones y compensaciones, otorgamiento de derechos,

desplazamientos, licencias, término de vínculo laboral, control de asistencia y permanencia del personal y otros relacionados, dentro de los parámetros establecidos por las normas institucionales que al respecto existen.

8.- Formular el proyecto de presupuesto Analítico de personal –PAP- de la red asistencial.

9.- Coordinar con la oficina de Planificación y calidad la formulación del requerimiento de personal y enviarlo a la Sede Central para su previsión en el Cuadro para Asignación de personal (CAP) de la Red Asistencial.

10.- Administrar y otorgar las pensiones del régimen del D. ley N° 20530 en la red Asistencial.

11.- Realizar acciones para autorizar la contratación de personal, efectuar los contratos de acuerdo a la normatividad vigente y proyectar las resoluciones de designación y encargo respectivos.

12.- Formular y evaluar los cuadros proyectados de remuneraciones de la Red Asistencial, coordinando los posibles ajustes durante el ejercicio presupuestal.

13.- Llevar y mantener actualizados los registros y cuadros estadísticos del sistema de personal.

14.- Organizar las acciones relativas al Sistema de Pagos al Personal, incidiendo en la conciliación de pagos de guardias, feriados, horas extras, así mismo, los descuentos por rubros en planillas.

15.- Emitir informes y proyectos de cartas en repuesta a lo solicitado por orden judicial.

16.- Elaborar reportes, informes técnicos e indicadores de gestión de la Unidad de Administración de Personal y proponer alternativas de mejora, cuando corresponda.

17.- Formular, elaborar, controlar y supervisar los Contratos y participar en los Concursos programados de Personal.

18.- Asesorar y absolver las consultas sobre temas de su competencia requerida por Órganos Centrales, Desconcentrados, Unidades Orgánicas y Prestadora de Red.

19.- Elaborar, sustentar y ejecutar el plan de evaluación del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal asignada y proponer las medidas correctivas pertinentes.

20.- Implementar el sistema de control interno y evaluar su cumplimiento en el ámbito de responsabilidad.

21.- Disponer la implementación oportuna de las recomendaciones contenidas en los informes del Órgano de Control Interno.

22.- Participar en reuniones de coordinación y comisiones para la atención de los temas de su competencia y cuando lo disponga el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos.

23.- Elaborar y sustentar propuestas para la actualización, innovación o mejoras de los métodos, procedimientos y documentos normativos de apoyo a la gestión del sistema administrativo en el ámbito de su competencia.

24.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el Código de Ética del personal del Seguro Social de Salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.

25.- Mantener informado al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos sobre las actividades que desarrolla.

26.- Registrar en la computadora personal asignada, con los niveles de acceso autorizados, los datos e información para la explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso autorizados.

27.- Velar por la seguridad, manteniendo y operatividad de los bienes asignados para el cumplimiento de sus labores.

28.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigne el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Oficina de Recursos Humanos

Supervisa a: Profesional, Bachiller Profesional, Técnico de Servicio Administrativo y apoyo, Técnico de Aportación y Fiscalización y Técnico Calificado.

Coordina:

Internamente: Órganos Centrales, Desconcentrados, Unidades Orgánicas y Prestadoras de la Red.

Externamente: Según indicaciones

Cargo: Profesional P2PRO

Unidad Orgánica: Unidad de Administración de Personal

Función Principal del Cargo:

Ejecutar actividades relacionadas con los procesos, procedimientos, proyectos y actividades de los sistemas administrativos de la Unidad de Administración de Personal.

Funciones Específicas del Cargo:

- 1.- Planificar, organizar, ejecutar y supervisar el desarrollo de las actividades que se le asignen en la Unidad de Administración de Personal de acuerdo al ámbito de competencia.
- 2.- Ejecutar, supervisar y aplicar las normas y procedimientos referentes al control, asistencia y permanencia de los trabajadores de la Red Asistencial Arequipa.
- 3.- Efectuar la consolidación de Altas, Bajas y Variaciones del proceso de formulación de Planilla Mensual de Personal Activo de la Red Asistencial Arequipa, según procedimientos y cronograma establecido, verificando el cumplimiento de la Política Institucional y disposiciones legales relativas al Sistema de Remuneraciones.
- 4.- Realizar el proceso de análisis, consistencia y procesamiento de información sobre ejecución de las actividades en la Unidad de Administración de Personal.
- 5.- Desarrollar, sustentar y suscribir estudios técnicos especializados, proyectos e investigaciones en el ámbito de competencia.
- 6.- Evaluar, emitir informe técnico de los temas que se asignen en la Unidad de Administración de Personal y de acuerdo al ámbito de competencia.

- 7.- Elaborar los instrumentos de evaluación de la Unidad de Administración de Personal, planificar y organizar la validación e implementación correspondiente.
- 8.- Elaborar, sustentar y ejecutar el plan de evaluación del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal y proponer las medidas correctivas.
- 9.- Asesorar y absolver las consultas sobre temas de su competencia requerida por los Órganos Centrales, Desconcentrados, Unidades Orgánicas y Prestadora de Red.
- 10.- Elaborar y sustentar propuestas para la actualización, innovación o mejoras de los métodos, procedimientos y documentos normativos de apoyo a la gestión del sistema administrativo en el ámbito de competencia.
- 11.- Brindar asistencia técnica, capacitación y absolver consultas de los temas relacionados al ámbito de competencia.
- 12.- Participar en comisiones y suscribir los informes o dictámenes correspondientes, en el ámbito de competencia.
- 13.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el Código de Ética del personal del Seguro Social de Salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.
- 14.- Mantener informado al Jefe de la Unidad de Administración del Personal sobre las actividades que desarrolla.
- 15.- Registrar en la computadora personal asignada, con los niveles de acceso autorizados, los datos e información para la explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito; guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de accesos autorizados.
- 16.- Velar por la seguridad, mantenimiento y operatividad de los bienes asignados para el cumplimiento de sus labores.

17.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigna el Jefe de la Unidad de Administración del Personal.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración del Personal

Supervisa a: No aplica

Coordina:

Internamente: Según indicaciones

Externamente: Según indicaciones



Cargo: Bachiller Profesional (P3BP)

Unidad Orgánica: Unidad de administración de personal

Función principal del Cargo:

Participar en el diseño, organización, ejecución, seguimiento y control de los procesos, procedimientos, proyectos y actividades de los sistemas administrativos de la Unidad de Administración del Personal.

Funciones específicas del Cargo:

- 1.- Revisar, analizar y/o estudiar documentos administrativos y emitir informes técnicos en la Unidad de Administración de Personal.
- 2.- Analizar, formular e informar mensualmente las Altas y Bajas de Personal, efectuar la programación en planillas de la Red Asistencial Arequipa, elaborar informes para abonos y/o descuentos de personal.
- 3.- Realizar cuadros estadísticos, resúmenes variados y participar en la interpretación.
- 4.- Participar en la ejecución, monitoreo y seguimiento de las actividades planificadas de la Unidad de Administración de Personal.
- 5.- Participar en los estudios para la actualización, innovación o mejoras de los métodos, procedimientos y herramientas de gestión del sistema administrativo en el ámbito de la competencia.
- 6.- Apoyar en el control y verificar la asistencia y permanencia de los trabajadores de las diferentes áreas de la Gerencia de la Red Asistencial Arequipa y registrar los Certificados de Incapacidad Temporal para el Trabajo (CIIT) y su control respectivo.

- 7.- Efectuar la Programación, Ejecución, Control, Reporte y trámite de pago correspondiente de descuentos a favor de terceros, ante la Oficina de Finanzas de la Red Asistencial Arequipa.
- 8.- Verificar las transferencias de Fondos para atender los pagos y giros de cheques de personal activo.
- 9.-Asesorar y absolver las consultas sobre los temas de su competencia requerida por los Órganos Centrales, Desconcentrados, Unidades Orgánicas y Prestadora de Red.
- 10.- Brindar asistencia técnica y absolver consultas en el ámbito de competencia.
- 11.- Participar en el desarrollo de estudios técnicos, proyectos e investigaciones que se ejecuten en la Unidad de Administración de Personal.
- 12.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el Código de Ética del personal del Seguro Social de Salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.
- 13.- Mantener informado al Jefe de Unidad de Administración de Personal sobre las actividades que desarrolla.
- 14.- Registrar en la computadora personal asignada, con los niveles de acceso autorizados, los datos e información para la explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito, guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso autorizados.
- 15.- Velar por la seguridad, mantenimiento y operatividad de los bienes asignados para el cumplimiento de sus labores.
- 16.- Realizar otras funciones en el ámbito de competencia que le asigne el Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Supervisa a: No aplica

Coordina:

Internamente: Según indicaciones

Externamente: Según indicaciones



Cargo: Técnico de Servicio Administrativo y Apoyo (T2TAD)

Unidad Orgánica: Unidad de administración de Personal

Función Principal del Cargo:

Brindar apoyo a administrativo en el desarrollo de las actividades que involucra el sistema administrativo de la Unidad de Administración del Personal.

Funciones Específicas del Cargo:

- 1.- Ejecutar los procedimientos técnicos del sistema administrativo de la Unidad de Administración del personal.
- 2.- Organizar, supervisar, mantener, custodiar y velar por el adecuado tratamiento y conservación de las planillas de personal activo y cesante y otra documentación relacionada que obra en el archivo de planillas.
- 3.- Brindar atención y apoyo técnico en los procesos de verificaciones efectuadas por la Oficina de Normalización Previsional, peritos judiciales y otros, para el adecuado levantamiento de información, en resguardo de los intereses institucionales.
- 4.- Analizar y absolver las solicitudes y documentos técnicos que se procesan en la Unidad de Administración de Personal según instrucciones impartidas.
- 5.- Realizar el seguimiento de expedientes que ingresan en la Unidad de Administración de Personal.
- 6.- Apoyar en la programación, ejecución y control de las actividades en la Unidad de Administración de Personal siguiendo instrucciones impartidas.

- 7.- Recopilar, verificar, ordenar y registrar información que se genera en la Unidad de Administración del Personal.
- 8.- Preparar reportes, cuadros, gráficos y resúmenes diversos solicitados.
- 9.- Apoyar en el control y verificar la asistencia y permanencia de los trabajadores de las diferentes áreas de la Gerencia de Red Asistencial Arequipa.
- 10.- Absolver las consultas técnico-administrativas del ámbito de competencia y emitir el informe correspondiente.
- 11.- Participar en reuniones y comisiones de trabajo según indicaciones.
- 12.- Proponer mejoras de los procedimientos técnicos-administrativos del ámbito de competencia.
- 13.- Apoyar en la elaboración de los reportes periódicos de Información Gerencial.
- 14.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el Código de ética del personal del Seguro Social de Salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.
- 15.- Coordinar y mantener permanentemente informado al Jefe de la Unidad de Administración de Personal sobre las actividades que desarrolla.
- 16.- Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados por la Institución para el cumplimiento de sus labores, responsabilizándose por mantenerlos operativos.
- 17.- Ingresar y/o registrar en la computadora personal asignada por la Institución, los datos e Información necesaria para la correcta explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito, guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso que se le hayan autorizado.

18.- Realizar otras funciones afines den el ámbito de competencia que le asigne el Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal

Supervisa a: No aplica.

Coordina:

Internamente: No coordina.

Externamente: No coordina.



Cargo: Técnico de servicio administrativo y apoyo (T2TAD) (Control de personal)

Unidad orgánica: UNIDAD DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Función principal del cargo: Brindar apoyo administrativo en el desarrollo de las actividades que involucra el sistema administrativo de la unidad de administración de personal.

Funciones específicas del cargo:

- 1.- Ejecutar los procedimientos técnicos del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal.
- 2.- Ejecutar y registrar en el sistema establecido, las acciones correspondientes al Control de Asistencia y permanencia, en concordancia a las normas y procedimientos establecidos por la institución.
- 3.- Elaborar resoluciones de postergación de vacaciones, adelanto de vacaciones, capacitación, exoneración, guardias, retenes, horas extras y otros.
- 4.- Apertura tarjetas de control de asistencia al personal nuevo y retirarlas al termino del vínculo laboral.
- 5.- Administrar en forma diaria las boletas de permiso, justificaciones, notificaciones, de vacaciones y otros.
- 6.- Recepcionar y registrar diariamente los partes de asistencia, boletas de permiso, descansos médicos, justificaciones, documentos del despacho y otros, en la tarjeta de control de asistencia, así como en el record anual.

- 7.- Analizar y absorber las solicitudes y documentos técnicos que se procesan en la Unidad de Administración de Personal según instrucciones impartidas.
- 8.- Realizar el seguimiento de expedientes que ingresan en la Unidad de Administración de Personal.
- 9.- Apoyar en la programación, ejecución y control de las actividades en la Unidad de Administración de Personal siguiendo instrucciones impartidas.
- 10.- Recopilar, verificar, ordenar y registrar información que se genera en la Unidad de Administración de Personal.
- 11.- Preparar reportes, cuadros, gráficos y resúmenes diversos.
- 12.- Apoyar en el control y verificar la asistencia y permanencia de los trabajadores de las diferentes áreas de la Gerencia de la Red Asistencial Arequipa.
- 13.- Absolver las consultas técnico – administrativas del ámbito de competencia y emitir el informe correspondiente.
- 14.- Participar en reuniones y comisiones de trabajo según indicaciones.
- 15.- Proponer mejoras de los procedimientos técnicos – administrativos del ámbito de competencia.
- 16.- Apoyar en la elaboración de los reportes periódicos de Información Gerencial.
- 17.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el código de ética del personal de seguro social de salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.

18.- Coordinar y mantener permanentemente informado al jefe de la Unidad de Administración de Personal sobre las actividades que desarrolla.

19.- Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados por la institución para el cumplimiento de sus labores, responsabilizándose por mantenerlos operativos.

20.- Ingresar y/o registrar en la computadora personal asignada por la institución, los datos e información necesaria para la correcta explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito, guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso que se le hayan autorizado.

21.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigne el Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Supervisa a: No aplica.

Coordina:

Internamente: No coordina.

Externamente: No coordina.

Cargo: Técnico de servicio administrativo y apoyo (T2TAD) (Control de planillas)

Unidad orgánica: UNIDAD DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Función principal del cargo: Brindar apoyo administrativo en el desarrollo de las actividades que involucra el sistema administrativo de la unidad de administración de personal.

Funciones específicas del cargo:

- 1.- Ejecutar los procedimientos técnicos del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal.
- 2.- Controlar el archivo de planillas del personal activo y cesante de la Red Asistencial Arequipa.
- 3.- Elaborar constancia de haberes y descuentos para reconocimiento de tiempo de servicios, quinquenios, ceses, bonos de reconocimiento y otros similares.
- 4.- Coordinar con los responsables de los centros asistenciales, para el pago correcto y oportuno de los servicios en la planilla de haberes mensual.
- 5.- Procesar la información para el pago de las retenciones judiciales, mensuales a los beneficiarios de los trabajadores de EsSalud para ser abonados en las cuentas de ahorros del banco u otros.
- 6.- Procesar la información de descuentos al personal por créditos a terceros.
- 7.- Elaborar las liquidaciones de CTS de los servidores que han culminado su relación laboral con EsSalud y/o cambiado de régimen laboral.
- 8.- Analizar y absolver las solicitudes y documentos técnicos que se procesan en la Unidad de Administración de Personal según instrucciones impartidas.

- 9.- Realizar el seguimiento de expedientes que ingresan en la Unidad de Administración de Personal.
- 10.- Apoyar en la programación, ejecución y control de las actividades en la Unidad de Administración de Personal siguiendo instrucciones impartidas.
- 11.- Recopilar, verificar, ordenar y registrar información que se genera en la Unidad de Administración de Personal.
- 12.- Preparar reportes, cuadros, gráficos y resúmenes diversos solicitados.
- 13.- Absolver las consultas técnico – administrativas del ámbito de competencia y emitir el informe correspondiente.
- 14.- Participar en reuniones y comisiones de trabajo según indicaciones.
- 15.- Proponer mejoras de los procedimientos técnicos – administrativos del ámbito de competencia.
- 16.- Apoyar en la elaboración de los reportes periódicos de Información Gerencial.
- 17.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el código de ética del personal de seguro social de salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.
- 18.- Coordinar y mantener permanentemente informado al jefe de la Unidad de Administración de Personal sobre las actividades que desarrolla.
- 19.- Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados por la institución para el cumplimiento de sus labores, responsabilizándose por mantenerlos operativos.

20.- Ingresar y/o registrar en la computadora personal asignada por la institución, los datos e información necesaria para la correcta explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito, guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso que se le hayan autorizado.

21.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigne el Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

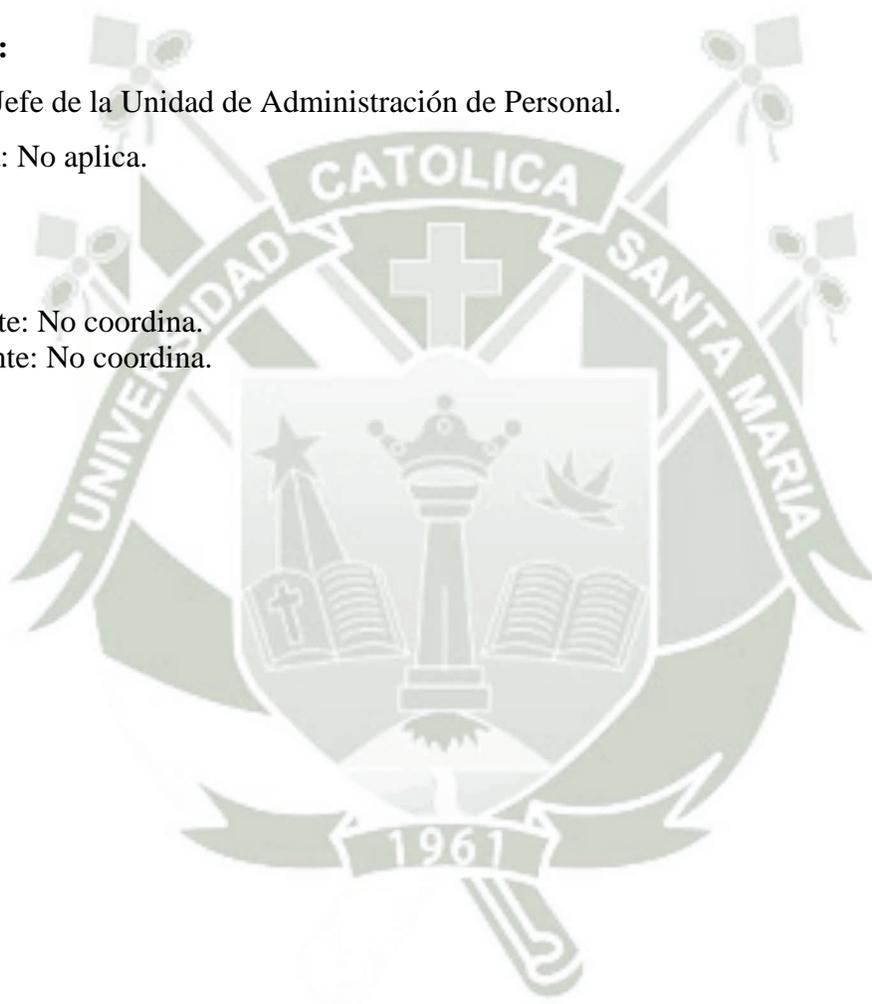
Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Supervisa a: No aplica.

Coordina:

Internamente: No coordina.

Externamente: No coordina.



Cargo: Técnico de servicio administrativo y apoyo (T2TAD) (Informes de carrera administrativa)

Unidad orgánica: UNIDAD DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Función principal del cargo: Brindar apoyo administrativo en el desarrollo de las actividades que involucra el sistema administrativo de la unidad de administración de personal.

Funciones específicas del cargo:

- 1.- Ejecutar los procedimientos técnicos del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal.
- 2.- Procesar y evaluar la estadística del personal, emitiendo los informes correspondientes y elaborar los documentos correspondientes para las carreras administrativas.
- 3.- Analizar y absolver las solicitudes y documentos técnicos que se procesan en la Unidad de Administración de Personal según instrucciones impartidas.
- 4.- Registrar en el sistema computarizado toda la documentación contenida en el legajo de os trabajadores de la Gerencia de red asistencial Arequipa.
- 5.- Actualizar en forma permanente la ficha de los trabajadores y su legajo de personal.
- 6.- Elaborar y mantener actualizado los registros de estadísticas del personal, emitiendo cuadros en forma mensual.
- 7.- Elaborar mensualmente el reporte de ubicación física del personal por unidades orgánicas y prestadoras.
- 8.- Realizar el seguimiento de expedientes que ingresan en la Unidad de Administración de Personal.

- 9.- Apoyar en la programación, ejecución y control de las actividades en la Unidad de Administración de Personal siguiendo instrucciones impartidas.
- 10.- Recopilar, verificar, ordenar y registrar información que se genera en la Unidad de Administración de Personal.
- 11.- Preparar reportes, cuadros, gráficos y resúmenes diversos solicitados.
- 12.- Absolver las consultas técnico – administrativas del ámbito de competencia y emitir el informe correspondiente.
- 13.- Participar en reuniones y comisiones de trabajo según indicaciones.
- 14.- Proponer mejoras de los procedimientos técnicos – administrativos del ámbito de competencia.
- 15.- Apoyar en la elaboración de los reportes periódicos de Información Gerencial.
- 16.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el código de ética del personal de seguro social de salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.
- 17.- Coordinar y mantener permanentemente informado al jefe de la Unidad de Administración de Personal sobre las actividades que desarrolla.
- 18.- Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados por la institución para el cumplimiento de sus labores, responsabilizándose por mantenerlos operativos.
- 19.- Ingresar y/o registrar en la computadora personal asignada por la institución, los datos e información necesaria para la correcta explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito, guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso que se le hayan autorizado.

20.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigne el Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

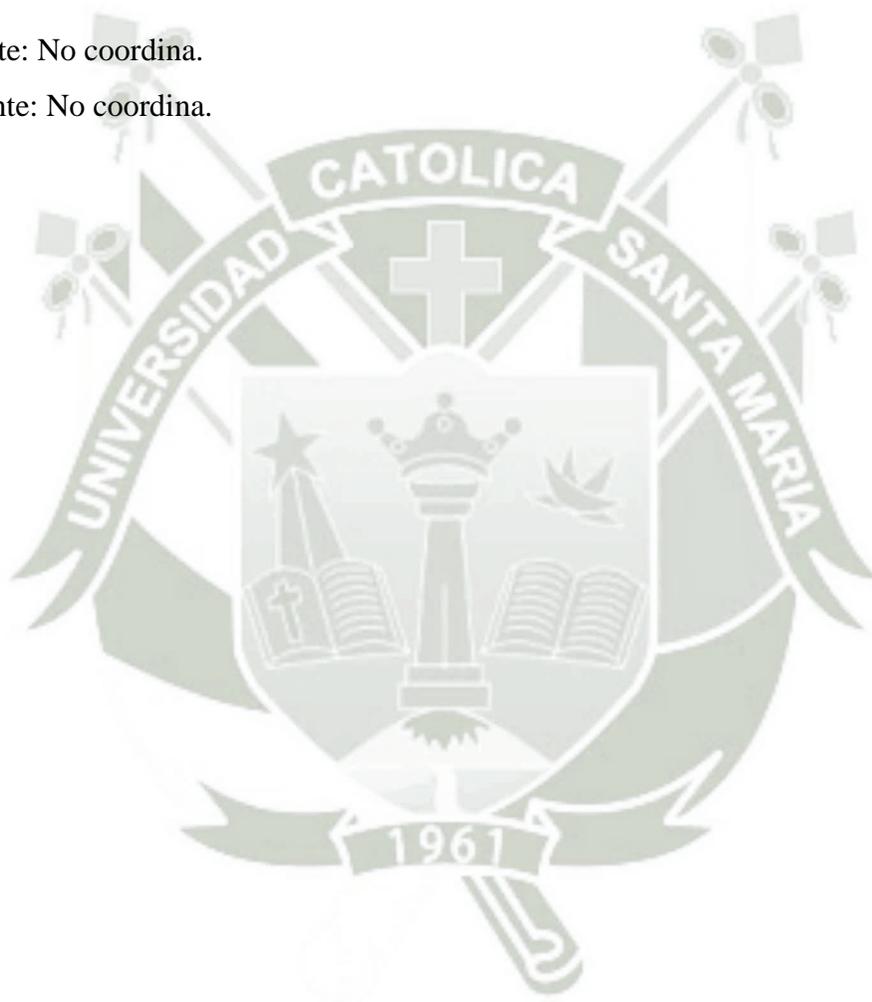
Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Supervisa a: No aplica.

Coordina:

Internamente: No coordina.

Externamente: No coordina.



Cargo: Técnico de aporte y fiscalización (T2TAF) (Control de personal).

Unidad orgánica: UNIDAD DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Función principal del cargo: Brindar apoyo administrativo en el desarrollo de las actividades que involucra el sistema administrativo de la unidad de administración de personal.

Funciones específicas del cargo:

- 1.- Ejecutar los procedimientos técnicos del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal.
- 2.- Ejecutar las operaciones básicas y toma de datos de los sistemas informáticos que le sean asignados.
- 3.- Registrar los certificados de incapacidad temporal para el trabajo (CITT) y su control respectivo.
- 4.- Preparar la información.
- 5.- Analizar y absolver las solicitudes y documentos técnicos que se procesan en la Unidad de Administración de Personal según instrucciones impartidas.
- 6.- Realizar el seguimiento de expedientes que ingresan a la unidad de administración de personal.
- 7.- Apoyar en la programación, ejecución y control de las actividades de la Unidad de Administración de Personal.

- 8.- Recopilar, verificar, ordenar y registrar información que se genere en la Unidad de Administración de Personal.
- 9.- Prepara reportes, cuadros, gráficos y resúmenes diversos solicitados.
- 10.- Controlar y verificar la asistencia y permanencia de los trabajadores de las diferentes áreas de la gerencia de la red asistencial Arequipa: Registrar los certificados de incapacidad temporal para el trabajo (CITT) y su control respectivo.
- 11.- Ejecutar la programación, ejecución, control, reporte y tramite de pago correspondiente de descuentos a favor de terceros, ante la oficina de finanzas de la Red Asistencial Arequipa.
- 12.- Programar las variaciones de pagos y descuentos diversos en planilla, que cuenten con el respecto sustento para su afectación.
- 13.- Absolver las consultas técnico – administrativas del ámbito de competencia y emitir el informe correspondiente.
- 14.- Participar en reuniones y comisiones de trabajo según indicaciones.
- 15.- Proponer mejoras de los procedimientos técnicos – administrativos del ámbito de competencia.
- 16.- Apoyar en la elaboración de los reportes periódicos de Información Gerencial.
- 17.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el código de ética del personal del seguro social de salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.

18.- Mantener informado al jefe de la unidad de administración de personal sobre las actividades que desarrolla.

19.- Registrar en la computadora personal asignada, con los niveles de acceso autorizados, los datos e información para la explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito: guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso autorizados.

20.- Velar por la seguridad, mantenimiento y operatividad de los bienes asignados para el cumplimiento de sus labores.

21.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigne el jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Supervisa a: No aplica.

Coordina:

Internamente: No coordina.

Externamente: No coordina.

Cargo: Técnico calificado (T3TCA) (Proyecto de resoluciones).

Unidad orgánica: UNIDAD DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Función principal del cargo: Brindar apoyo administrativo en el desarrollo de las actividades que involucra el sistema administrativo de la unidad de administración de personal.

Funciones específicas del cargo:

- 1.- Ejecutar los procedimientos técnicos del sistema administrativo de la Unidad de Administración de Personal.
- 2.- Organizar, supervisar, mantener, custodiar y velar por el adecuado tratamiento y conservación de las planillas de personal activo y cesante y otra documentación relacionada que obra en el archivo de planillas.
- 3.- Brindar atención y apoyo técnico en los procesos de verificaciones efectuadas por la oficina de normalización previsional, peritos judiciales y otros para el adecuado levantamiento e información, en resguardo de los intereses institucionales.
- 4.- Organizar y administrar los legajos de los pensionistas del D.L. 20530, de la red asistencial Arequipa, de acuerdo a las normas vigentes, sobre la actualización y mantenimiento de legajos.
- 5.- Ejecutar el mantenimiento y actualización del inventario de legajos, debidamente clasificados por titulares y derecho habientes del decreto ley 20530.

- 6.- Analizar y absolver las solicitudes y documentos técnicos que se procesan en la Unidad de Administración de Personal según instrucciones impartidas.
- 7.- Realizar el seguimiento de expedientes que ingresan en la Unidad de Administración de Personal.
- 8.- Apoyar en la programación, ejecución y control de las actividades en la Unidad de Administración de Personal siguiendo instrucciones impartidas.
- 9.- Recopilar verificar, ordenar y registrar información que se genere en la Unidad de Administración de Personal.
- 10.- Preparar reportes, cuadros, gráficos y resúmenes diversos solicitados.
- 11.- Apoyar en el control y verificar la asistencia y permanencia de los trabajadores de las diferentes áreas de la Gerencia de la Red Asistencial Arequipa.
- 12.- Absolver las consultas técnico – administrativas del ámbito de competencia y emitir el informe correspondiente.
- 13.- Participar en reuniones y comisiones de trabajo según indicaciones.
- 14.- Proponer mejoras de los procedimientos técnicos – administrativos del ámbito de competencia.
- 15.- Apoyar en la elaboración de los reportes periódicos de Información Gerencial.
- 16.- Cumplir con los principios y deberes establecidos en el código de ética del personal del seguro social de salud (EsSalud), así como no incurrir en las prohibiciones contenidas.

17.- Coordinar y mantener permanentemente informado al jefe de la Unidad de Administración de Personal sobre las actividades que desarrolla.

18.- Velar por la seguridad y mantenimiento de los bienes asignados por la institución para el cumplimiento de sus labores, responsabilizándose por mantenerlos operativos.

19.- Ingresar y/o registrar en la computadora personal asignada por la institución, los datos e información necesaria para la correcta explotación de los aplicativos informáticos de su ámbito, guardando estricta confidencialidad de las claves y niveles de acceso que se le hayan autorizado.

20.- Realizar otras funciones afines en el ámbito de competencia que le asigne el jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Relaciones:

Reporta a: Jefe de la Unidad de Administración de Personal.

Supervisa a: No aplica.

Coordina:

Internamente: No coordina.

Externamente: No coordina.

1.5.4.- Antecedentes:

- Daniel Perez, Jorge (2010), *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*, Universidad San Pedro, Escuela de Post Grado, Doctorado en Gestión y Ciencias de la Educación.

Hipótesis: *“Si existe un buen clima laboral entonces existirá una buena la calidad de atención al estudiante en el SENATI”*

Conclusión: Quedo demostrado científicamente la existencia de una estrecha correlación entre ambas variables estudiadas, es decir el clima laboral y la calidad de atención al cliente.

“La hipótesis una vez demostrada con el Chi Cuadrado en esta investigación, nos han confirmado ahora de un modo científico que si existe un buen clima laboral entonces existirá una buena atención al cliente. Finalmente, damos a conocer que de los resultados encontrados en el trabajo de investigación de clima laboral y calidad de atención se concluye que existe una relación significativa ($p= 0.003$).”

- Alfaro Salazar, Ronald. Leyton Girón, Sara. Meza Solano, Antonio. Sáenz Torres, Ivonne. (2012) *Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres*

Municipalidades, Pontificia Universidad Católica Del Perú, Escuela de Post Grado, Administración Estratégica.

Hipótesis: *No existen diferencias significativas por género respecto al nivel de satisfacción laboral en sus factores en cada una de las tres municipalidades.*

Conclusión: El género en dicha muestra no es una variable que influya en el nivel de satisfacción laboral y se acepta la hipótesis planteada.

Dado que la hipótesis planteada consiste en probar que no existen diferencias, se elaboró la Tabla 26, diferencias significativas en el factor Reconocimiento Personal y/o Social; y en la municipalidad C existen diferencias significativas para el factor Significación de la Tarea.

Por lo que para las municipalidades A y C se rechaza la hipótesis planteada. En la municipalidad B no existen diferencias significativas por género en ninguno de los factores.

- Molocho Becerra, Nicanor. (2010) *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*, Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Educación, Unidad De Postgrado.

Hipótesis: *El Clima Organizacional Influye en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01 - Lima Sur.*

Conclusión: Se observa que el clima institucional, expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

- ValleMontalvo Fritas, Willner. (2011) *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí- 2008*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Hipótesis: *Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de secundaria de la UGEL 15 de la provincia de Huarochirí.*

Conclusión: Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y los estudiantes, tal como se evidencia en los cuadros números 05 y 15 y gráficos 01 y 11; donde el 51% de los sujetos encuestados percibe el Clima Organizacional en un nivel alto, así como el 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente.

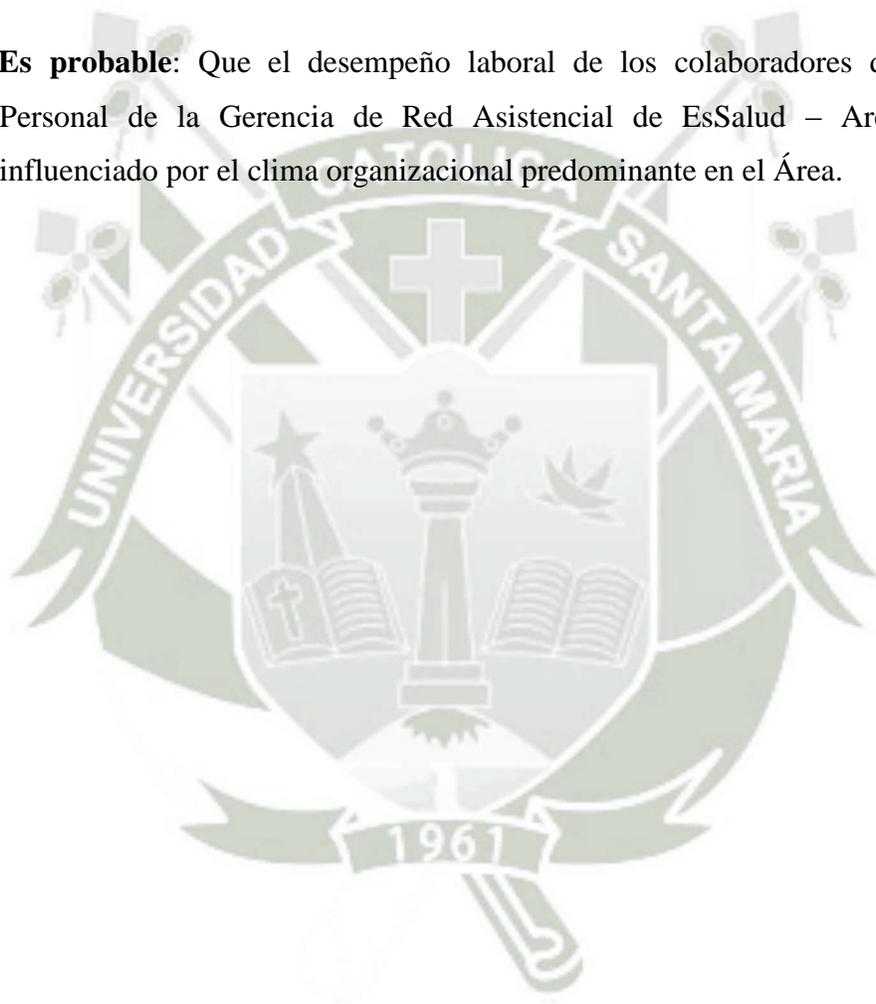


1.6. Hipótesis:

1.6.1. Hipótesis General:

Dado que: Posiblemente el clima laboral es un factor crítico en el desempeño de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud – Arequipa.

Es probable: Que el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud – Arequipa, esté influenciado por el clima organizacional predominante en el Área.



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL:

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:

Para la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas para la recolección de datos:

2.1.1. Técnica de Observación:

- ***Documental:***

El mismo que se utilizara para determinar qué factores están dentro del ambiente organizacional y cómo se definen cada uno de estos, para de esta manera poder identificarlos con facilidad. Además de ser usado para lograr una buena base teórica y que la presente investigación tenga consistencia.

- ***De Campo:***

De igual manera se observará, tomando notas acerca del comportamiento y manera de actuar de los colaboradores del área, investigando personalmente su centro de trabajo.

2.1.2. Técnica de Encuesta:

Se realizarán encuestas a los trabajadores del área, con el fin de conocer el estado de las variables a investigar, como el desempeño del área y el clima organizacional predominante.

2.1.3. Técnica de Entrevista:

Elaboración de preguntas mediante una ficha de entrevista, con el fin de recabar opiniones de los principales trabajadores del área, para conocer su punto de vista acerca del estado de las variables a investigar.

Tabla 2: Tabla de técnicas e instrumentos para la recolección de información:

Técnica	Instrumento	Fuente
Encuesta	Cuestionario	Primaria: Trabajadores del área
Entrevista	Ficha de entrevista	Primaria: Jefa del área
Observación de campo	Ficha de observación	Primaria: Instalaciones de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud. Arequipa
Observación documental	Ficha textual	Secundaria: Documentos institucionales y reportes de la Red Asistencial de Essalud. Arequipa
	Ficha bibliográfica	Secundaria: Libros, Monografías, Tesis, Ensayos, Proyectos

Fuente: Hernandez Sampieri, Roberto. Fernandez Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2006) *Metodología de la Investigación* 4° ed. México: Mc Graw-Hill.

Elaboración: Propia.

2.2. ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS:

Se considerara los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios
- Ficha de Observación
- Ficha de Entrevista
- Bloc de Notas
- Grabadora

2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN:

2.3.1. Ámbito:

El presente trabajo de investigación será realizado en la ciudad de Arequipa, en las oficinas del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud, ubicada en el centro histórico de la ciudad.

(Provincia: Arequipa. Distrito: Arequipa. Dirección: Esquina de Peral y Filtro S/N).

2.3.2. Temporalidad:

El análisis del clima organizacional y el desempeño laboral del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud- Arequipa - Perú, se realizará en el espacio temporal conformado por Julio del 2014 a Julio del 2015.

2.3.3. Unidades de Estudio:

a. Universo:

El universo de la presente investigación es la totalidad de colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud-Arequipa, que actualmente está compuesto por 30 colaboradores.

b. Muestra:

La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos de estudio.

En este sentido Ramirez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Es por esto que la población a estudiar se precisa como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

La misma que está conformada por los **28** colaboradores con los que cuenta el área de investigación.

2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

A. Método:

El método que se aplicara a la investigación es el método inductivo o inductivismo, es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

B. Diseño de investigación:

a. Diseño:

La estructura de diseño de investigación está dada por tres tipos de unidades: orígenes, tema y perspectiva; por lo tanto se asume que corresponde a la investigación de contenido.

Esto quiere decir que la presente investigación es la relación estructural y sistemática de tres unidades de referencia, como son los orígenes, fuentes o fundamentos; el tema o punto de referencia y la perspectiva.

b. Tipo:

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación explicativa transversal, ya que se desea contrastar dos variables, independiente y dependiente, en un corte temporal, para brindar alternativas de mejora o solución para el problema dado.

c. Nivel:

El presente trabajo se delimita dentro del nivel de investigación Correlacional transversal, ya que se desea medir el nivel de relación existente entre dos o más variables, en este caso clima organizacional y desempeño laboral en un periodo de tiempo.

La recolección de datos comenzará con el diseño de la entrevista y la ficha evaluativa para luego recolectar la información, procesarla, analizarla e interpretarla, así llegar a determinar las posibles conclusiones y recomendaciones respectivas.

La observación de campo se realizará en la ciudad de Arequipa, en la oficina del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud.

El trabajo de encuestar se llevara a cabo a través de la evaluación personal con cada uno de los colaboradores.

La entrevista se realizará a la Jefa del área Giovanna Martel, en forma personal.

2.5. RECURSOS NECESARIOS:

2.5.1. Humanos:

- Bachilleres en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María.
- Personal de la gerencia de red asistencial de ESSALUD.

2.5.2. Materiales:

Para la realización del presente estudio se requiere de los siguientes materiales y equipos:

- Ficha evaluativa de entrevista
- Computadora
- Impresora
- Papel 2 millares
- Cuaderno de apuntes
- Lapiceros
- Lápices
- Borradores
- Memoria USB
- Filmadora celular.
- Movilidad local
- CD
- Folders de manila
- Anillados

2.5.3. Financieros:

Tabla 3: Tabla de Recursos Financieros:

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Uso de computadora	Hra. de uso	500	S/. 1.00	S/. 500.00
Uso de impresora	Hoja impresa	600	S/. 0.20	S/. 120.00
Fichas de entrevista	Ficha x 2 hojas	50	S/. 0.40	S/. 20.00
Movilidad local	pasaje	120	S/. 0.70	S/. 84.00
Papel de tesis	Millar	2	S/. 60.00	S/. 120.00
Digitación de texto	Hoja digitada	50	S/. 1.50	S/. 75.00
Cuaderno de apuntes	Unidad	1	S/. 2.00	S/. 2.00
Lápices, lapiceros	Unidad	3	S/. 1.50	S/. 4.50
Anillados	Unidad	6	S/. 8.00	S/. 48.00
Memoria USB	Unidad	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Filmadora celular	Unidad	2	S/. 00.00	S/. 0.00
Cd	Unidad	1	S/. 2.00	S/. 2.00
Folders	Unidad	1	S/. 0.70	S/. 0.70
Recurso Humano	Hora	300	S/. 10.00	S/. 3,000
			TOTAL	S/. 4,026.20

Fuente: Presente Investigación.

Elaboración: Propia.

2.6. CRONOGRAMA:

Tabla 4: Cronograma:

ACTIVIDADES	2015				Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1T	2T	3T	4T	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PREPARACION, REVISION Y APROBACION DEL PLAN DE TESIS	x	x	x	x																
RECOLECCION DE INFORMACION		x	x	x	x	x	x	x												
PREPARACION DE INFORMACION							x	x	x	x	x									
PREPARACION DE LOS RESULTADOS											x	x	x	x						
INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS													x	x	x					
REVISION Y APROBACION DEL BORRADOR DE TESIS																x	x	x	x	x

Fuente: Presente Investigación.

Elaboración: Propia.

CAPITULO III: **RESULTADOS**



CAPITULO III: RESULTADOS:

3.1.- INFORME ESTADISTICO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS:

3.1.1.- CONDICIONES LABORALES:

El análisis de las condiciones laborales muestra resultados negativos con respecto a las opiniones de los colaboradores, ya que la mayor satisfacción se da en el tipo de contrato y la menor satisfacción se da en las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación ... que le permitan a los colaboradores desempeñar con normalidad su trabajo, esta variable se ve afectada por que la GRA de EsSalud Arequipa se encuentra ubicada en uno de los cruces de la calle Peral con mayor tráfico vehicular de Arequipa. En lo que respecta a los materiales de trabajo y las normas de seguridad, la institución solo cumple con cierta irregularidad, por lo que se debe mejorar en ambos aspectos para satisfacer a los empleados de manera continua y puedan desempeñar sus actividades eficiente y eficazmente.

3.1.1.1.- Afinidad con el tipo de contrato del colaborador:

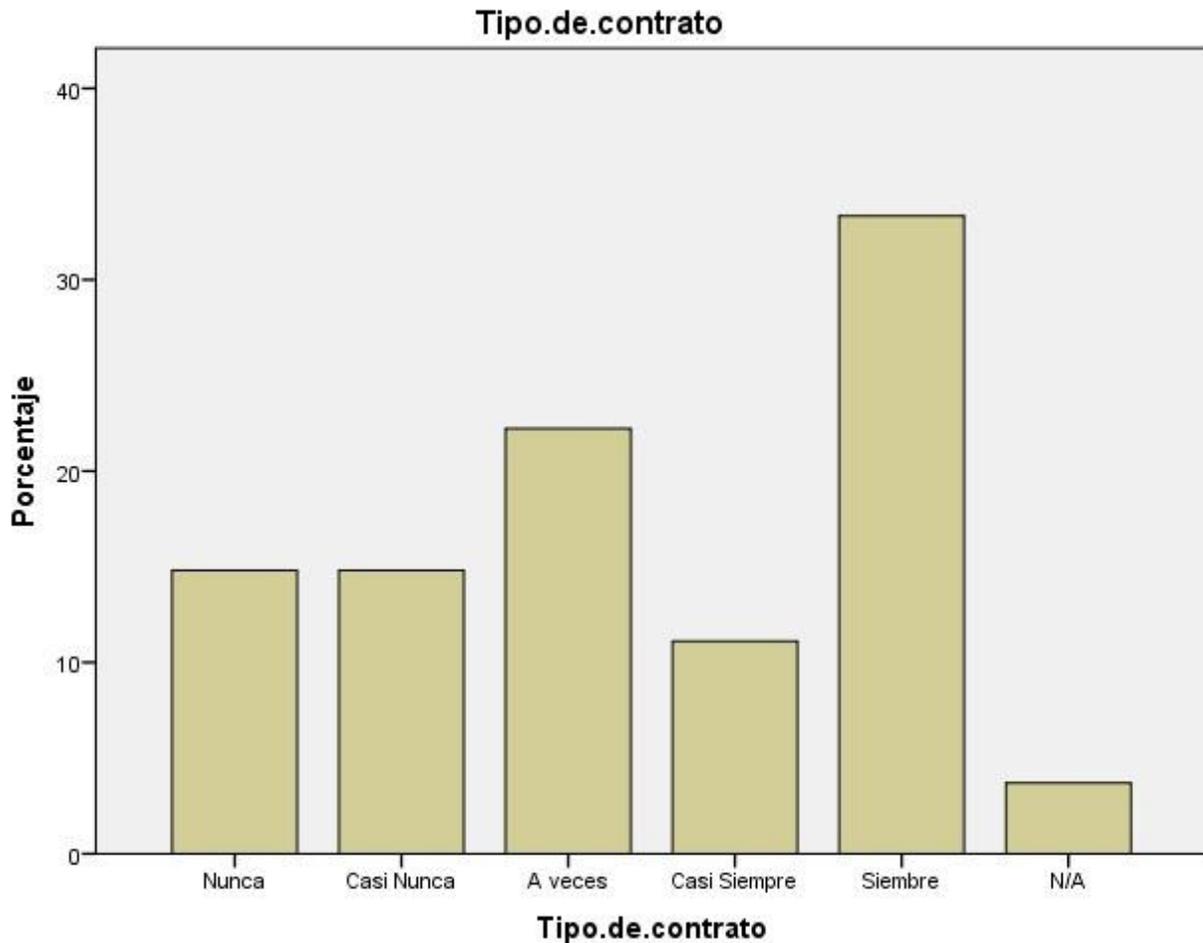
Tabla 5: Tipo de contrato del empleado:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	14,3	14,8	14,8
	Casi Nunca	4	14,3	14,8	29,6
	A veces	6	21,4	22,2	51,9
	Casi Siempre	3	10,7	11,1	63,0
	Siempre	9	32,1	33,3	96,3
	N/A	1	3,6	3,7	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	1	3,6	
Total		28	100,0		

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 1: Tipo de contrato del empleado



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar la frecuencia con un mayor porcentaje en lo que respecta a la satisfacción con el tipo de contrato que tienen los colaboradores es siempre, es decir que la mayoría de colaboradores se sienten a gustos con el tipo de contrato que celebran en la entidad, pero también cabe resaltar que el segundo mayor porcentaje demuestra que una buena parte de colaboradores a veces se sienten a gustos con el tipo de contrato que tienen, por lo tanto esa satisfacción con el contrato no es constante. Se deben celebrar contratos buscando la máxima satisfacción de los colaboradores, punto que se está logrando en la GRA de EsSalud, pero que todavía se puede mejorar.

Hay muchos tipos de contrato de trabajo. Cada uno tiene sus peculiaridades, sus características y cláusulas que conviene conocer y comprender para evitar problemas en el futuro.

Los contratos de trabajo que existen son:

- Contrato de trabajo indefinido.
- Contrato de trabajo indefinido bonificado.
- Contrato de trabajo indefinido o temporal bonificado.
- Contrato de trabajo formativo.
- Contrato de trabajo de duración determinada.
- Contrato de trabajo de relevo.
- Contrato de trabajo para personas con discapacidad.
- Contrato de trabajo para la investigación.
- Contrato de trabajo de sustitución por jubilación anticipada.

Otros contratos de trabajo:

- Contratos de trabajo a domicilio.
- Contrato de trabajo de grupo.
- Contrato de trabajo fijo – discontinuo.

El contrato de trabajo más utilizado por EsSalud es el contrato de trabajo indefinido que tiene por objeto la prestación de un trabajo retribuido por tiempo indefinido.

3.1.1.2.- Condiciones y Desempeño laboral:

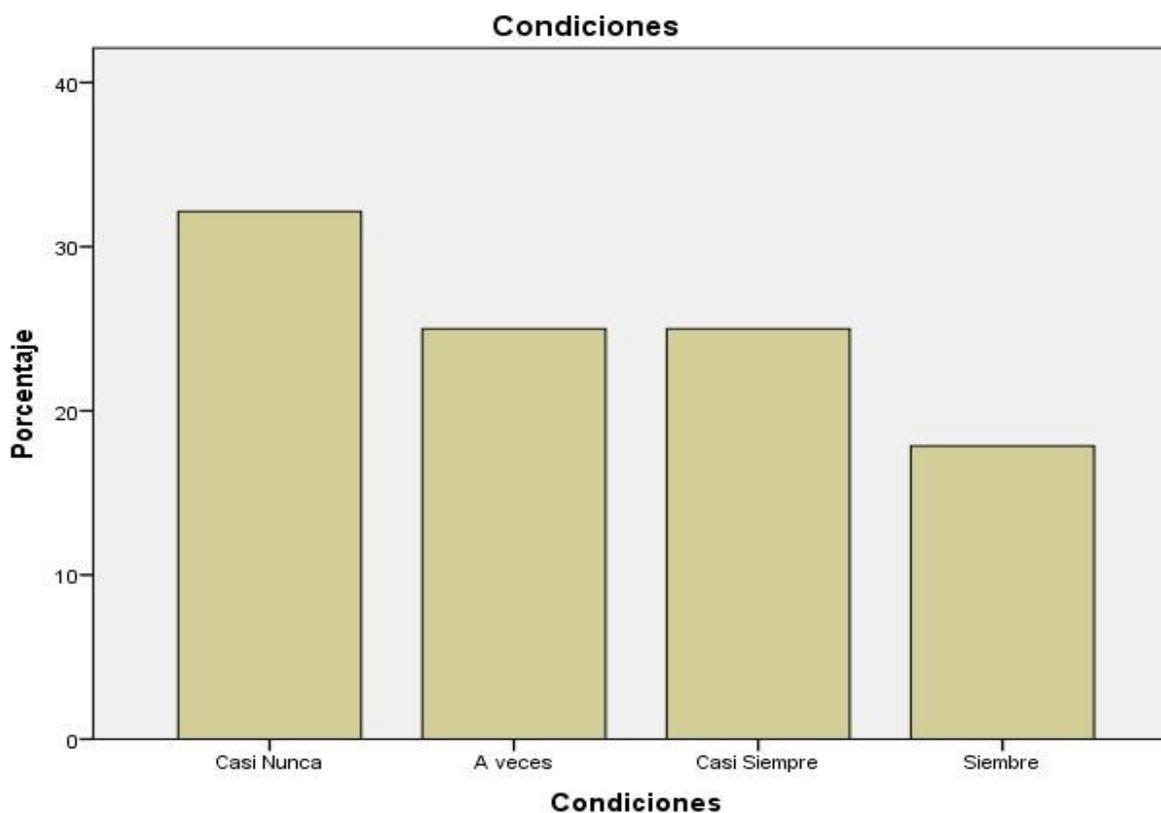
Tabla 6: Condiciones y desempeño laboral:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	9	32,1	32,1	32,1
A veces	7	25,0	25,0	57,1
Casi Siempre	7	25,0	25,0	82,1
Siempre	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 2: Condiciones y desempeño laboral



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El análisis muestra unos resultados negativos en lo que respecta a las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación que le permitan a los colaboradores desempeñar su trabajo con normalidad, debido a que la GRA EsSalud en Arequipa, se encuentra ubicada en un sitio de conglomeración de vehículos urbanos y particulares, lo que no permite que la ubicación sea una zona de tranquilidad para que los colaboradores puedan desempeñar su actividad de forma correcta.

Bajo la perspectiva de Chiavenato (2002), el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional.

Disciplina: se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptable para la organización. Esto se denomina autocontrol, sin embargo, algunas personas no aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni aceptan las normas de comportamiento responsable. Es por ello, que estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia denominado castigo.

Higiene, Seguridad y Calidad de vida:

Higiene: Dentro del mantenimiento de las condiciones laborales, la higiene laboral es un elemento clave ya que está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garantice la salud física y mental y con las condiciones de bienestar de las personas, ahora bien desde el punto de vista de salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de esta, implicando aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruidos, aire, temperaturas entre otras. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo implica, brindar condiciones ambientales físicas que actúen de forma positiva sobre todos los órganos de los sentidos.

En referencia, al punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas, sociológicas saludables que actúen de manera positiva sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales, como el estrés.

3.1.1.3.- Material que brinda la Institución:

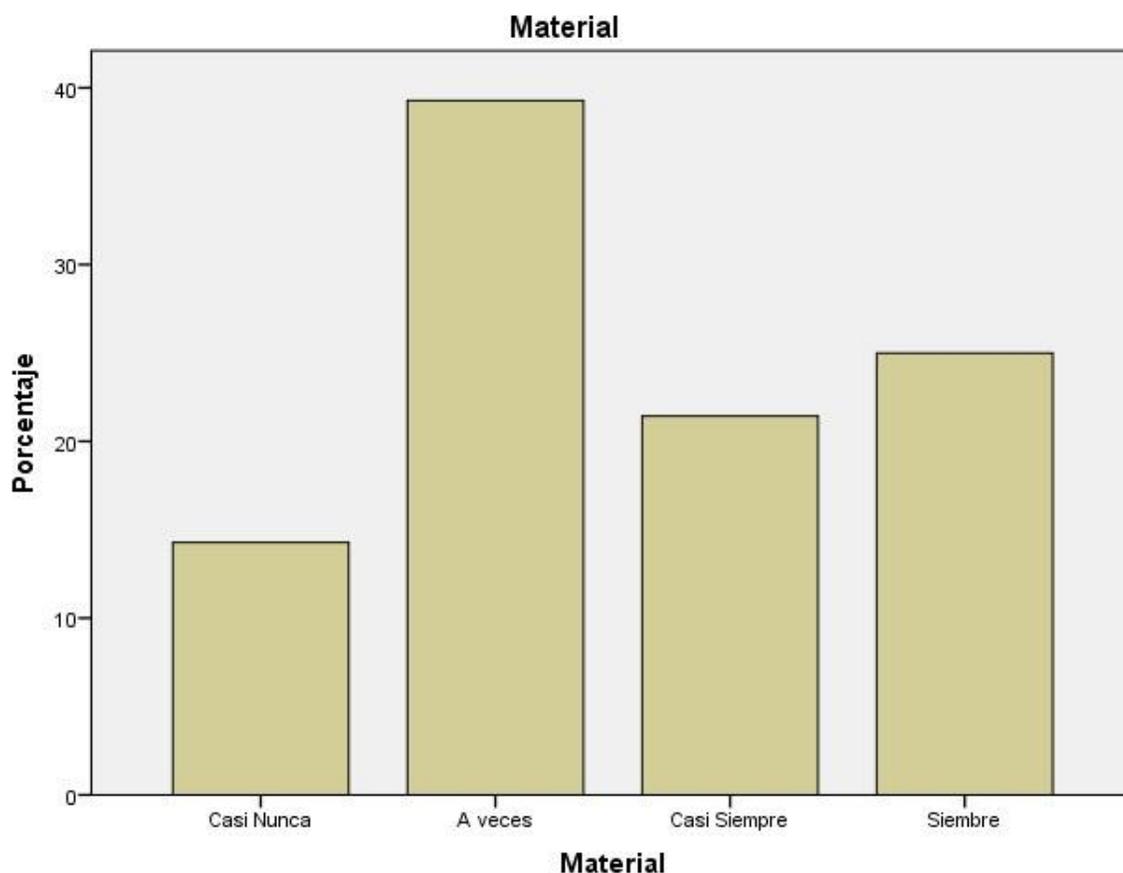
Tabla 7: Material que brinda la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	11	39,3	39,3	53,6
Casi Siempre	6	21,4	21,4	75,0
Siempre	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 3: Material que brinda la institución



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Se puede observar que el mayor porcentaje de colaboradores indican que solo a veces la institución les brinda la calidad y cantidad de material necesario para realizar correctamente sus actividades, por lo tanto no se sienten completamente cómodos en este aspecto. La calidad y cantidad de materiales en el centro de trabajo es muy importante porque va a permitir realizar las actividades laborales de la manera más eficiente posible y con unas deficientes herramientas, las condiciones laborales se ven afectadas negativamente.



3.1.1.4.- Normas de la Institución:

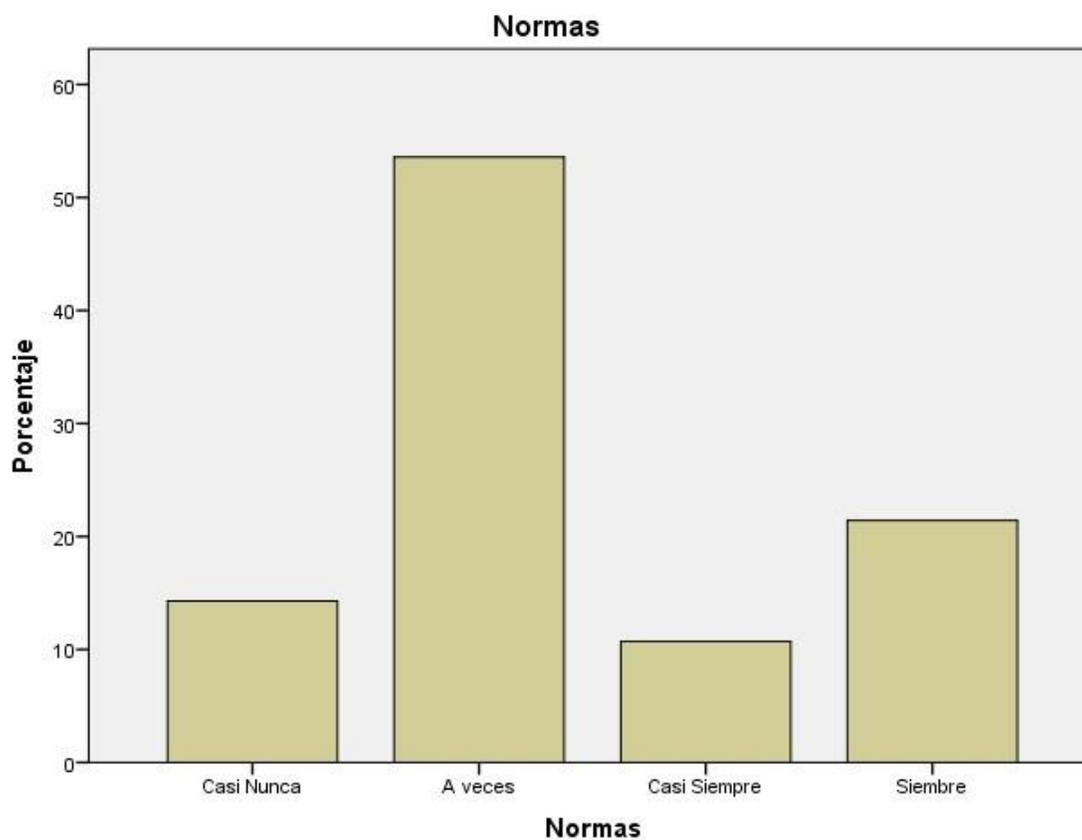
Tabla 8: Normas de la Institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	15	53,6	53,6	67,9
Casi Siempre	3	10,7	10,7	78,6
Siempre	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 4: Normas de la Institución



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

La institución cumple solo a veces con las normas de seguridad y salud en el trabajo lo que origina resultados negativos a la hora de analizar esta variable, las normas de seguridad y salud es uno de los aspectos más importantes de la actividad laboral. El trabajo sin las medidas de seguridad apropiadas puede generar serios problemas para la salud. Estas medidas de seguridad mantienen el bienestar social, mental y físico de los colaboradores, por lo que la institución debe enfocarse en cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo, siempre.

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de una empresa.

Es decir, las normas indican a los colaboradores lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todas las empresas tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

Una vez que las normas son establecidas y aceptadas, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente.

De la misma manera, la función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

3.1.2.- COMPROMISO:

El compromiso de parte de los colaboradores del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial EsSalud Arequipa, es bastante bueno ya que más del 50% del personal se siente identificado con la institución y muestra un verdadero interés a la hora de cumplir con sus actividades diarias, pero el compromiso se puede mejorar considerando que solo a veces los colaboradores sienten que los responsables se preocupan realmente por transmitirles los valores, la misión, la visión y los objetivos de la Institución, podrían aplicarse técnicas y métodos para mejorar esa relación entre el responsable y los colaboradores.



3.1.2.1.- Identificación con la Institución:

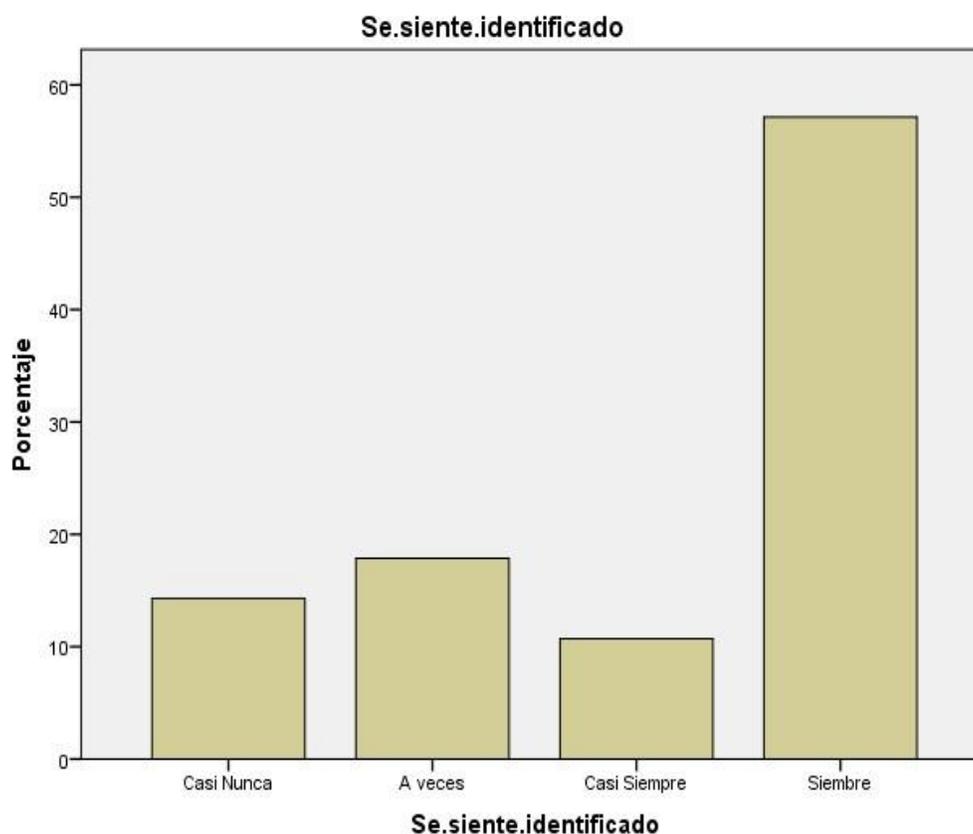
Tabla 9: Identificado con la Institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	5	17,9	17,9	32,1
Casi Siempre	3	10,7	10,7	42,9
Siempre	16	57,1	57,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 5: Identificado con la Institución



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 57% del área de personal de la gerencia de red asistencial de EsSalud informa que siempre se encuentran identificados con la misión y visión de la institución, es un dato muy importante ya que una de las claves del éxito en cualquier empresa se da cuando los colaboradores se sienten completamente identificados con las actividades y proyectos de la organización, lo que se ve reflejado en un mejor trato al cliente. Se debe compartir este sentimiento con el 43% restante de colaboradores.

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Emplear una gestión de personal adecuada servirá a que la institución trascienda. Se sabe que guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que se desea es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores.

Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos.

3.1.2.2.- Interés al cumplir las actividades:

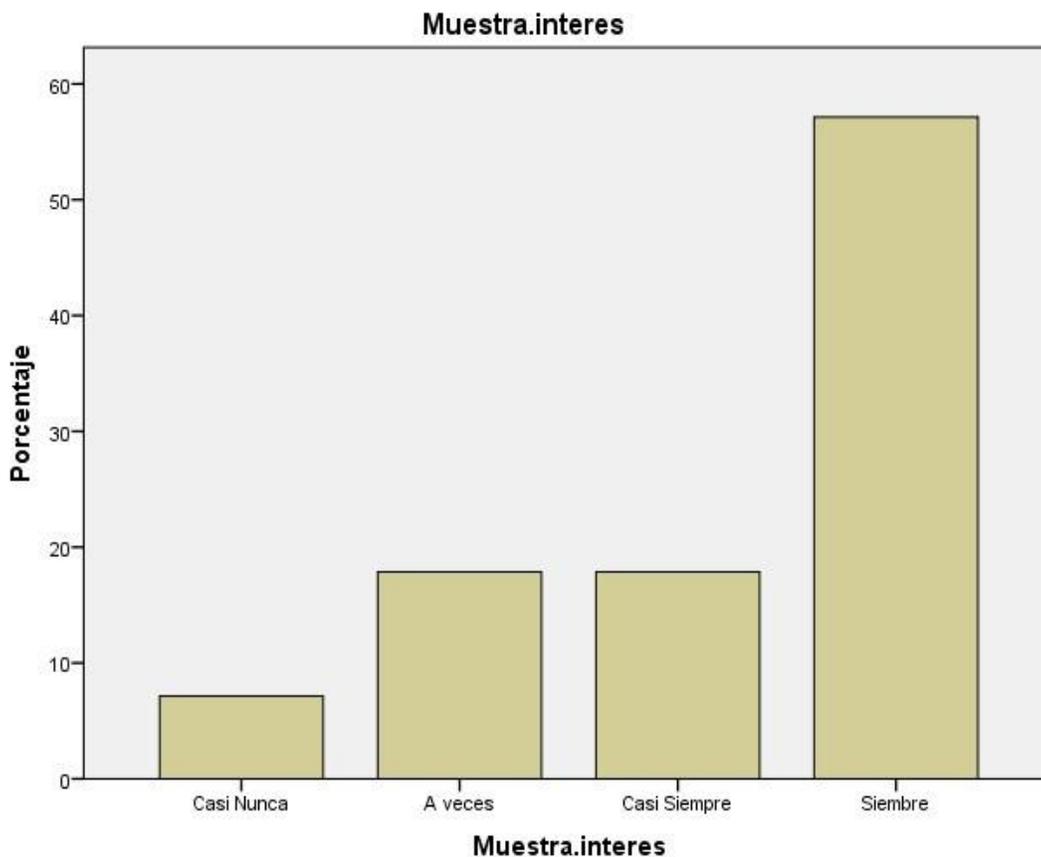
Tabla 10: Interés al cumplir las actividades:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	2	7,1	7,1	7,1
A veces	5	17,9	17,9	25,0
Casi Siempre	5	17,9	17,9	42,9
Siempre	16	57,1	57,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 6: Interés al cumplir las actividades



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Más del 50% de los colaboradores, siempre muestran un verdadero interés al cumplir con las actividades diarias de la empresa, lo que nos demuestra que los colaboradores no solo trabajan para cumplir sus metas y las metas de la empresa, si no que realmente quieren trabajar ya que encuentran en ello una verdadera ayuda para el cliente interno de la empresa.

3.1.2.3.- Transmitir valores de la Institución:

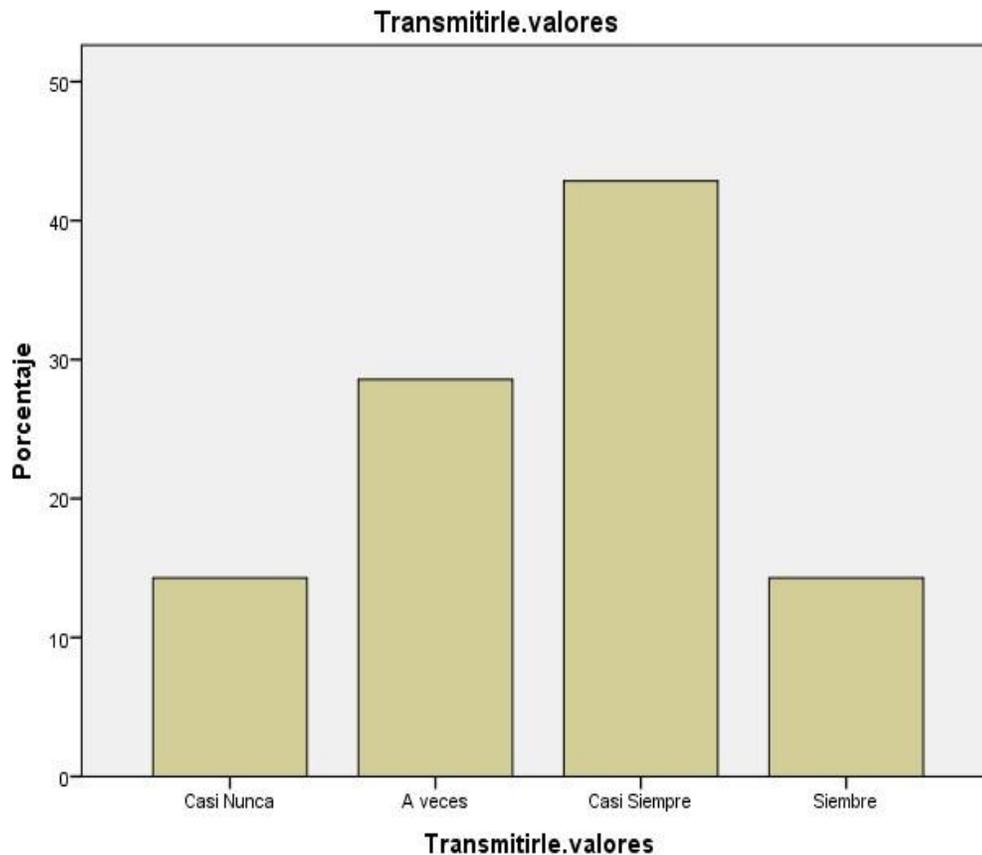
Tabla 11: Trasmistir valores de la Institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	8	28,6	28,6	42,9
Casi Siempre	12	42,9	42,9	85,7
Siempre	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 7: Transmitir valores de la Institución



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 42.9% de los colaboradores del área de personal indican que casi siempre los responsables se preocupan por transmitirles a sus colaboradores los valores, la misión, la visión y los objetivos de la institución, lo que indican resultados positivos en este aspecto pero puede mejorarse ya que el 28.6% de los colaboradores indicaron que a veces sienten esa relación con sus responsables, por lo tanto se deben aplicar métodos dirigidos a los responsables para mejorar esa relación con sus subordinados y recíprocamente, para facilitar esa tarea.

La internalización de los valores en una organización supone que sus miembros se identifican con ellos, para lo cual la gerencia debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos, de acuerdo con su propia misión.

Podríamos decir que se trata de un compromiso de “doble vía”. Los líderes tienen una función en la promoción de los valores organizacionales, pero el resto de los miembros tenemos la responsabilidad de conocerlos y la decisión de practicarlos.

3.1.3.- COMUNICACIÓN:

La comunicación es la esencia de la actividad organizacional y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo. La comunicación en la institución debe mejorarse, ya que los niveles de comunicación están en promedio bajos, deben tomarse medidas para aumentar esas cifras, considerando que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de los colaboradores del área de personal de EsSalud. Del mismo modo debe mejorarse la utilidad de los comunicados, la comunicación de los resultados de la institución y el flujo gram de información interna.

3.1.3.1.- Comunicación clara y transparente:

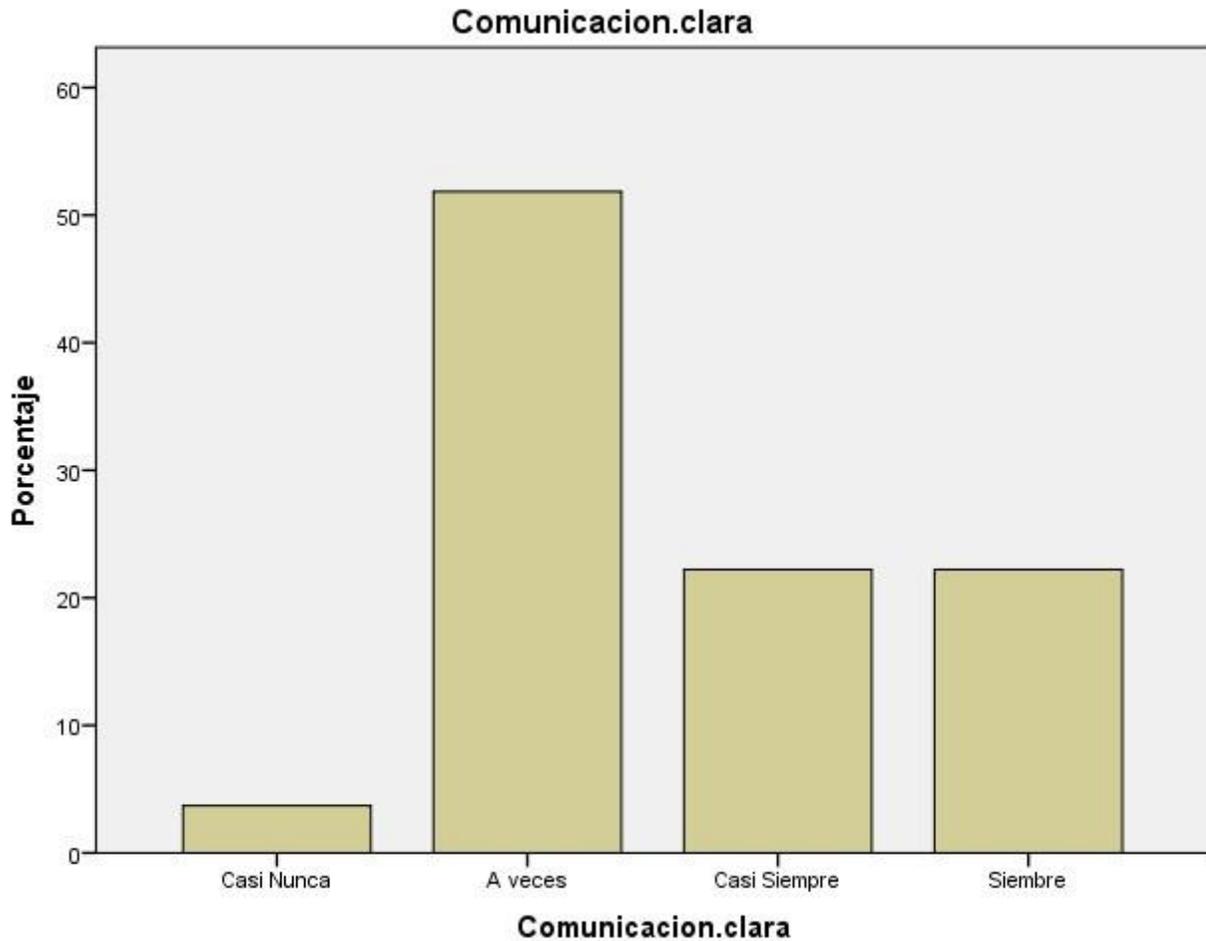
Tabla 12: Comunicación clara y transparente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3,6	3,7	3,7
	A veces	14	50,0	51,9	55,6
	Casi Siempre	6	21,4	22,2	77,8
	Siempre	6	21,4	22,2	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,6		
Total		28	100,0		

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 8: Comunicación clara y transparente



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar en el análisis de frecuencia, el 50% de los colaboradores del área de personal indican que solo a veces la comunicación sobre los resultados de la institución es clara y transparente, lo que indica una mala toma de decisiones de parte de los colaboradores al no tener información clara y transparente de los clientes internos de la institución. Se debe entonces revisar el flujo gram del proceso de la información y apoyar

en la gestión para mejorar la comunicación entre las áreas, mejorando a la vez los resultados finales con una toma de decisiones correcta.

Sin comunicación, no puede haber liderazgo”. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad etc.

3.1.3.2.- Comunicación interna permanente y planificada:

Tabla 13: Comunicación interna permanente y planificada:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	3	10,7	10,7	14,3
A veces	10	35,7	35,7	50,0
Casi Siempre	13	46,4	46,4	96,4
Siempre	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

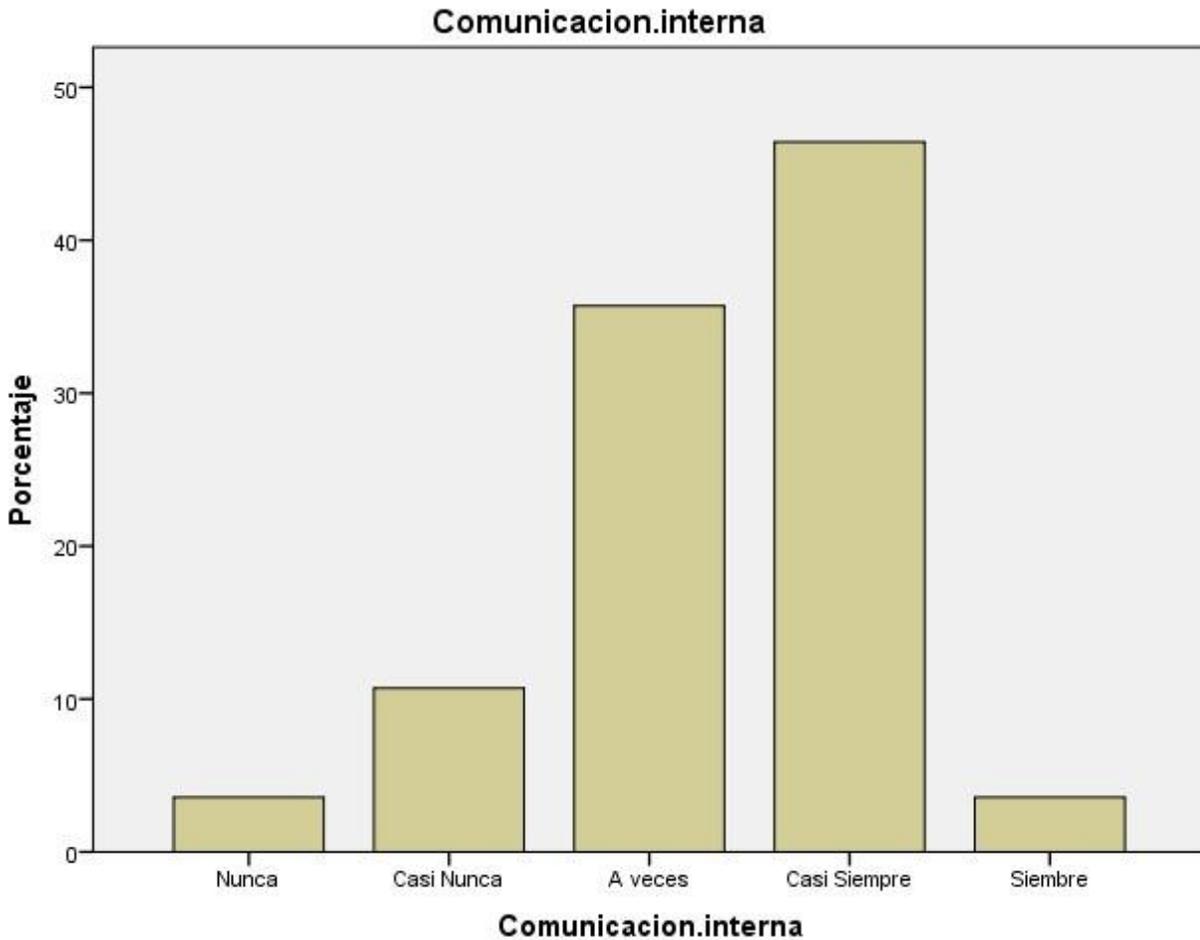


Gráfico 9: Comunicación interna permanente y planificada

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 46.4% del personal indico que casi siempre la comunicación interna de la institución es una actividad permanente y planificada, pero hay que tener en cuenta la cifra del 35.7% del personal que indico que solo a veces la comunicación es una actividad permanente y planificada, por lo tanto debe mejorarse la planificación de la información con flujo gramas y gráficos, y con el apoyo de un supervisor para que vele por las metas de la comunicación interna de la institución.

3.1.3.3.- Información del área laboral y las funciones:

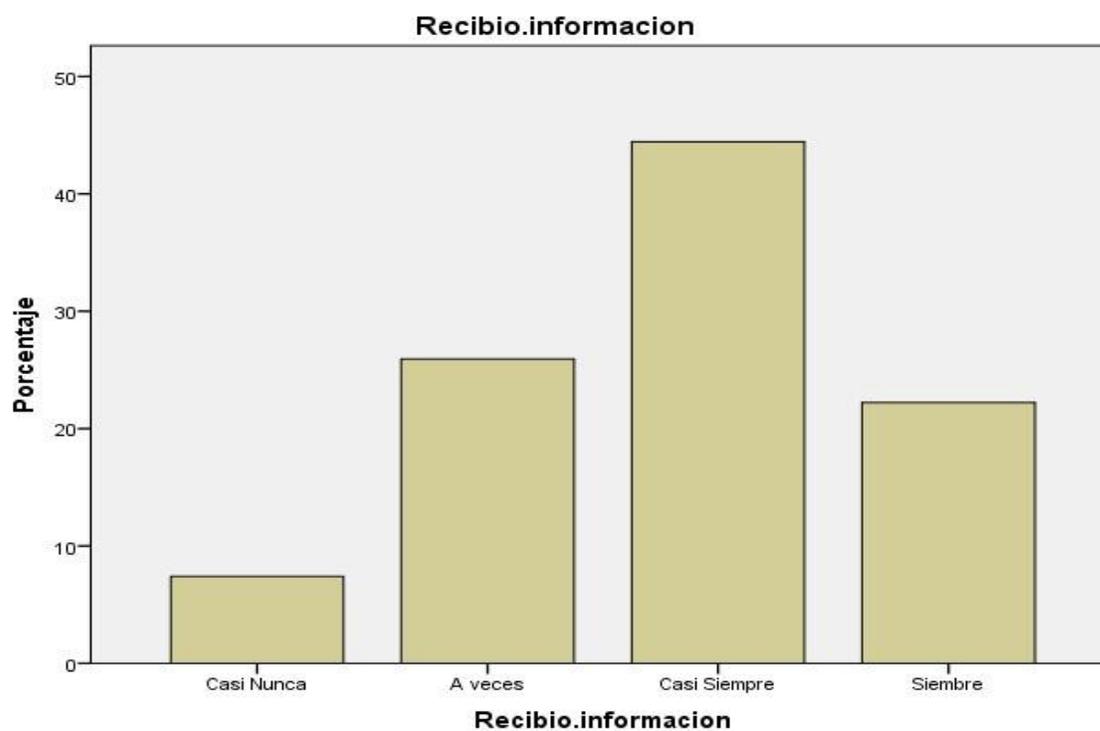
Tabla 14: Información del área laboral y las funciones:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	7,1	7,4	7,4
	A veces	7	25,0	25,9	33,3
	Casi Siempre	12	42,9	44,4	77,8
	Siempre	6	21,4	22,2	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,6		
Total		28	100,0		

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 10: Información del área laboral y las funciones



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

La tabla muestra que el 42.9% del área de personal indico que casi siempre recibieron suficiente información sobre el área donde trabajan y la función que realizan al momento de unirse a la compañía y solo el 21.4% indicaron que siempre recibieron suficiente información al unirse a la compañía, para mejorar la competitividad y eficiencia de la institución debe mejorarse esa cifra, puede ser con capacitaciones claras y precisas indicando todas las funciones y metas del área a la cual corresponde el personal nuevo o con una reestructuración del manual de organización y funciones más claro y preciso.



3.1.3.4.- Información útil de los comunicados internos:

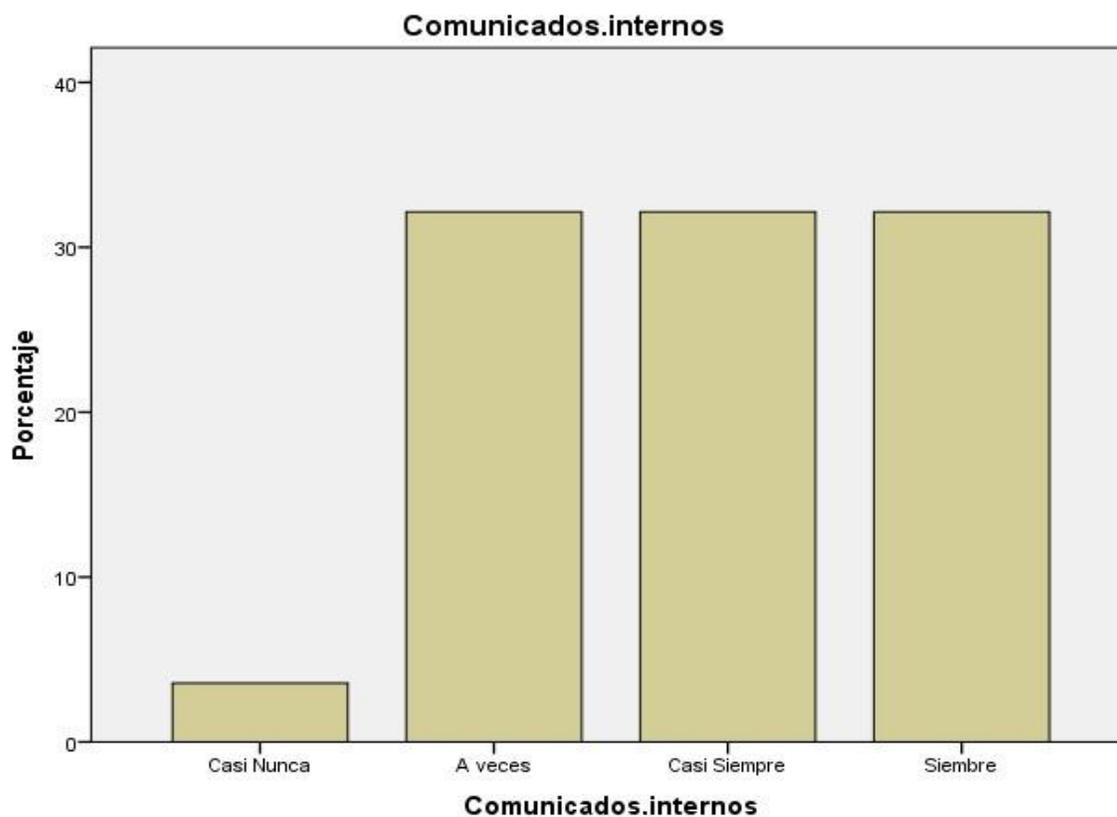
Tabla 15: Información útil de los comunicados internos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	3,6	3,6	3,6
A veces	9	32,1	32,1	35,7
Casi Siempre	9	32,1	32,1	67,9
Siempre	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 11: Información útil de los comunicados internos



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar en la tabla el 32.1% del personal indicó que a veces, casi siempre y siempre los comunicados internos les proporcionan información útil a los colaboradores, por lo tanto se debe emitir comunicados completos, con información clara y útil para ser eficientes en la comunicación a través de los comunicados internos de la institución, ahorrando el mayor tiempo posible para que todos los colaboradores cuenten con suficiente información para poder tomar decisiones de respuesta rápida y correcta.



3.1.3.5.- Ambiente de trabajo:

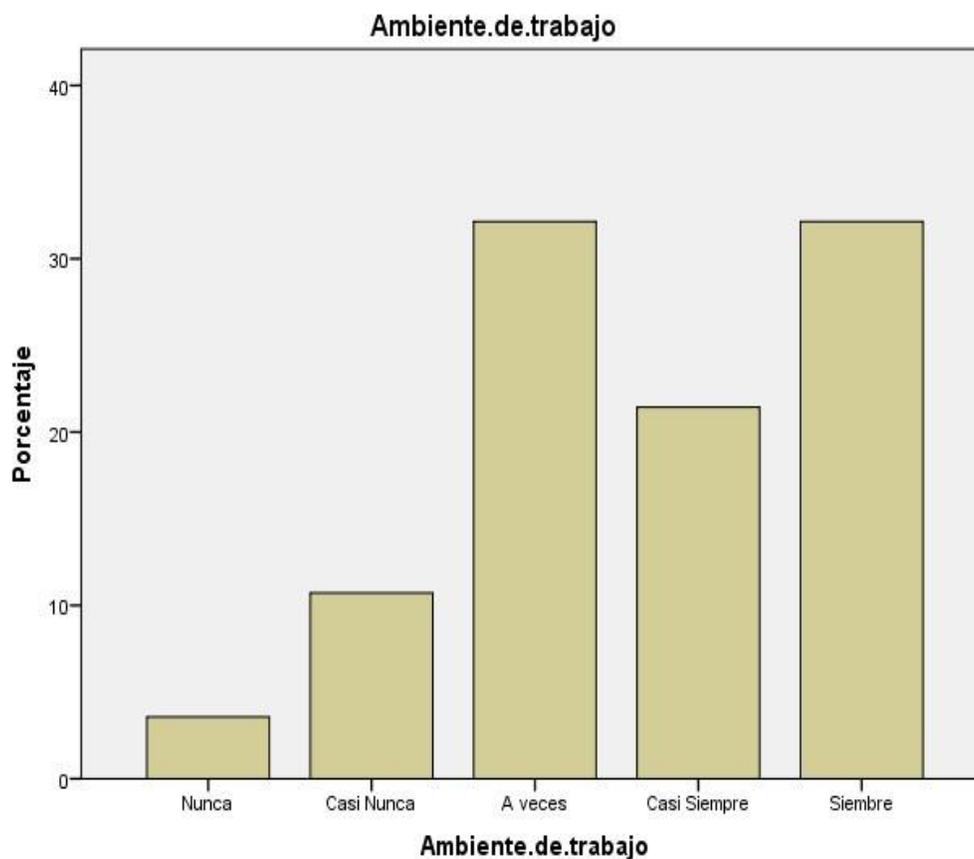
Tabla 16: Ambiente de trabajo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	3	10,7	10,7	14,3
A veces	9	32,1	32,1	46,4
Casi Siempre	6	21,4	21,4	67,9
Siempre	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 12: Ambiente de trabajo



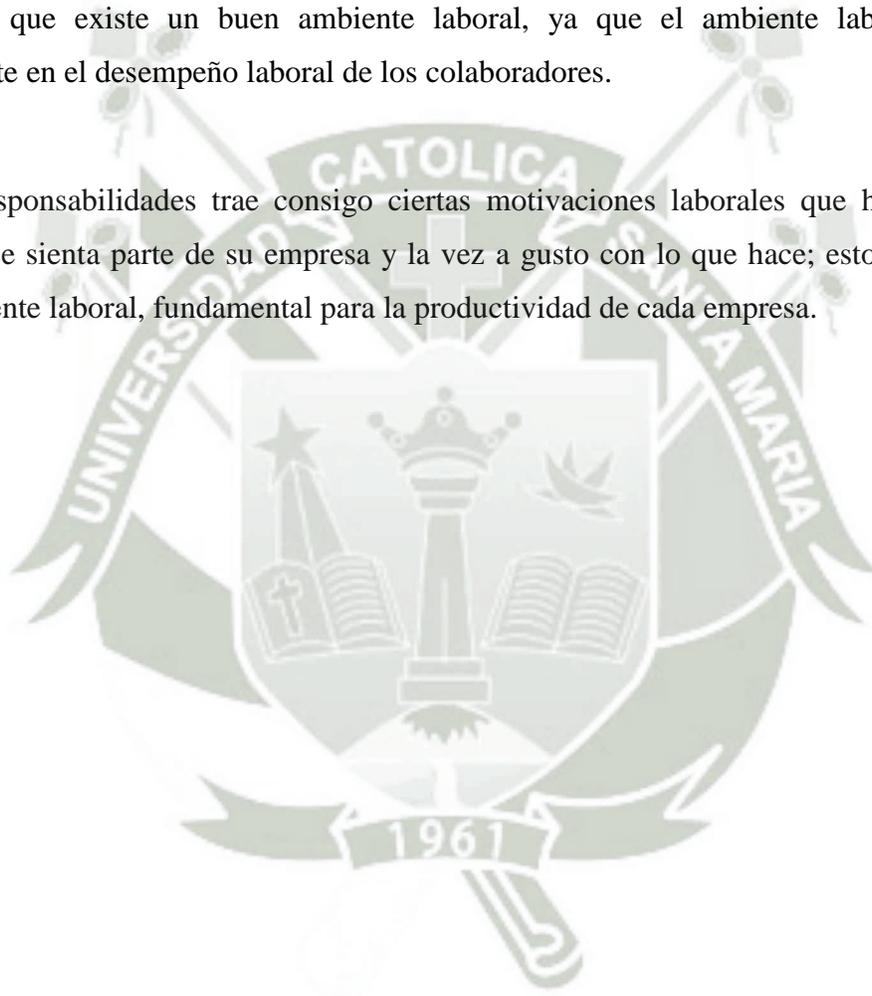
Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 32.1% del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial indicó que a veces y siempre existe un buen ambiente de trabajo, lo cual indica que el ambiente laboral se puede y se tiene que mejorar para mejorar la eficiencia de resultados del área de personal de la institución, ya que el ambiente laboral es una de las claves para mejorar el desempeño de los colaboradores. Se pueden tomar varias medidas para mejorar el ambiente laboral desde métodos informales hasta formales como flujo gramas de comunicación.

La meta fundamental en esta variable es tomar medidas para que los colaboradores siempre consideren que existe un buen ambiente laboral, ya que el ambiente laboral influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Delegar responsabilidades trae consigo ciertas motivaciones laborales que hacen que el empleado se sienta parte de su empresa y la vez a gusto con lo que hace; esto propicia un buen ambiente laboral, fundamental para la productividad de cada empresa.



3.1.4.- CONFIANZA:

Para garantizar el correcto desempeño laboral de un equipo de trabajo, el clima de confianza es la clave. La confianza que hay en el área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud Arequipa es bastante buena en lo que respecta a solo el área de personal, es decir internamente, pero no existe una buena relación entre los otros departamentos. Se deben tomar medidas para mejorar la interrelación del área de personal con los otros departamentos generando un correcto trabajo en equipo externo al área de personal mejorando la comunicación y la confianza entre ellos.

3.1.4.1.- Colaboración de otros departamentos:

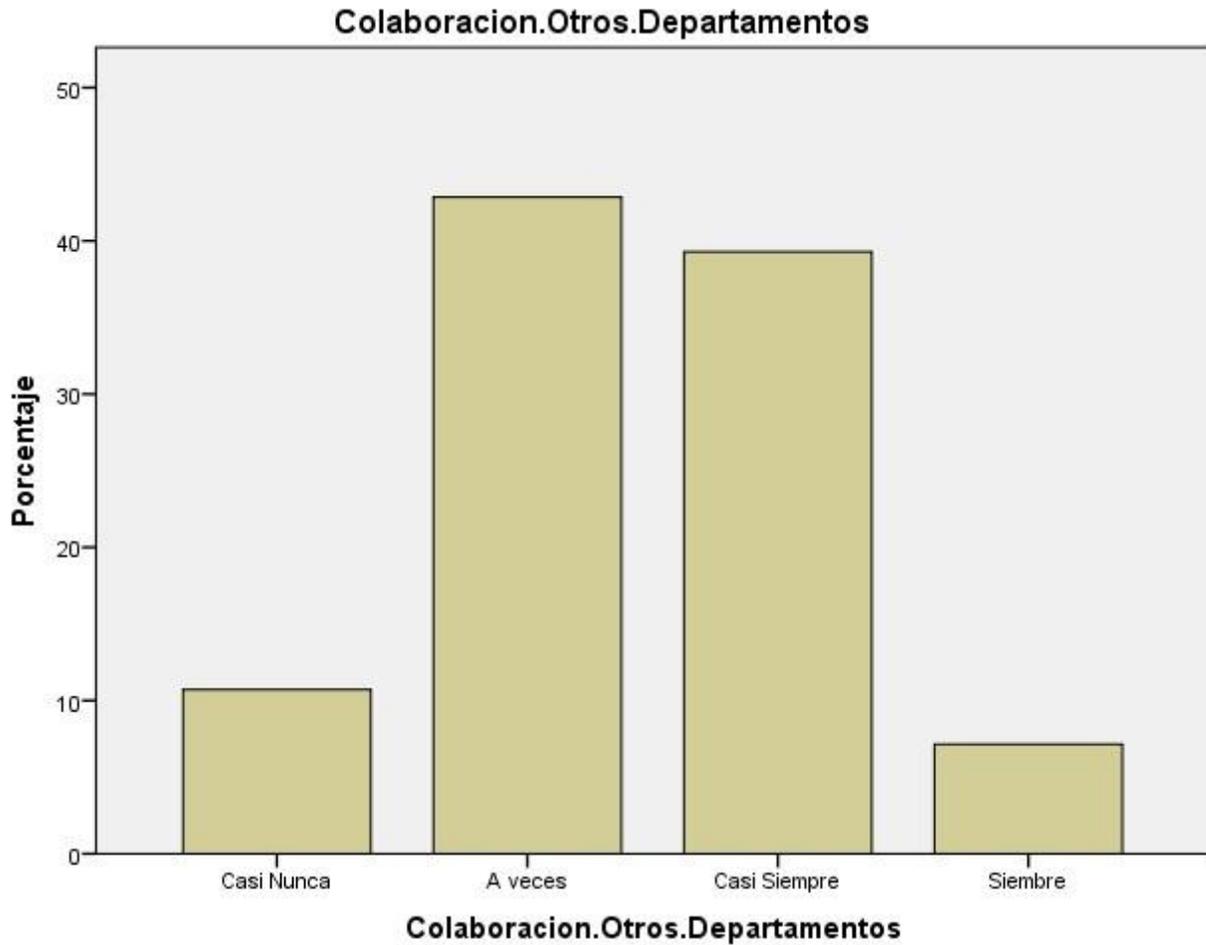
Tabla 17: Colaboración de otros departamentos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	3	10,7	10,7	10,7
A veces	12	42,9	42,9	53,6
Casi Siempre	11	39,3	39,3	92,9
Siempre	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 13: Colaboración de otros departamentos



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar el 42.9% de los colaboradores indican que solo a veces cuentan con la colaboración de las personas de otros departamentos, estos resultados se deben a las deficiencias de comunicación entre las áreas internas de la institución. Para lograr resultados de máxima eficiencia se deben interrelacionar los departamentos de la institución buscando mejorar la toma de decisiones tanto colectiva como individual del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud Arequipa.

3.1.4.2.- Ingreso Bienvenido:

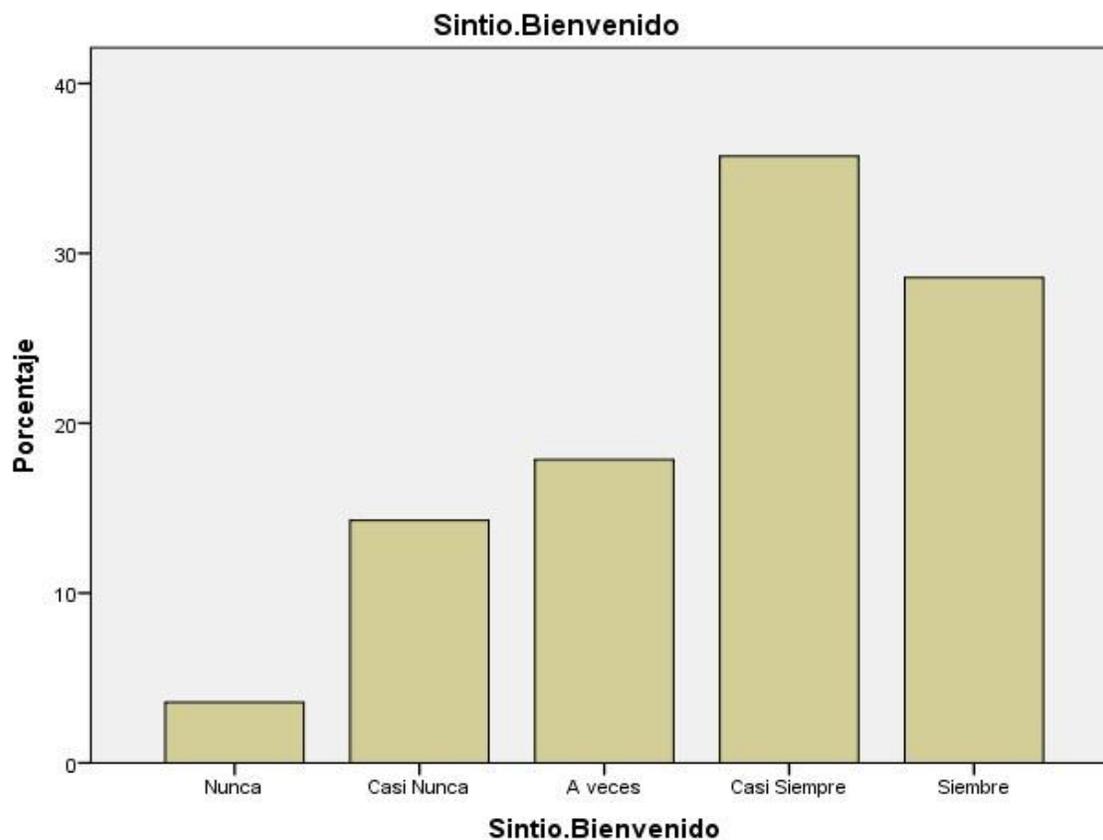
Tabla 18: Ingreso Bienvenido:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	4	14,3	14,3	17,9
A veces	5	17,9	17,9	35,7
Casi Siempre	10	35,7	35,7	71,4
Siempre	8	28,6	28,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 14: Ingreso Bienvenido



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Los colaboradores muestran resultados positivos en esta variable, ya que el 28.6% indicó que siempre se sintieron bienvenidos y el 35.7% indicó que casi siempre se sintieron bienvenidos, por lo que la confianza al momento de iniciar su actividad laboral en la institución es positiva. Se puede mejorar con actividades informales que puedan reforzar esa confianza entre los colaboradores.



3.1.4.3.- Colaboración del mismo departamento:

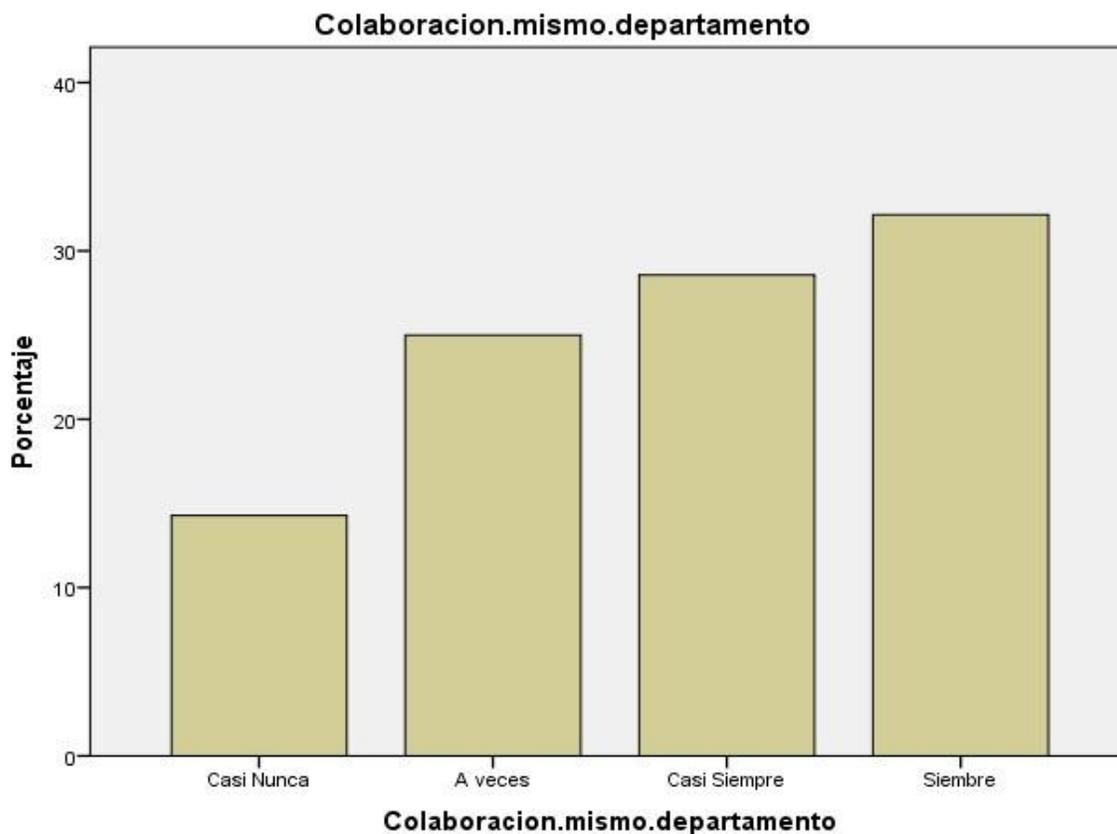
Tabla 19: Colaboración del mismo departamento:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	7	25,0	25,0	39,3
Casi Siempre	8	28,6	28,6	67,9
Siempre	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 15: Colaboración del mismo departamento



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Más del 60% del personal muestran resultados positivos con la colaboración de las personas de su departamento, quiere decir que existe un buen trabajo en equipo en el área de personal de la institución. Hay que tomar en consideración también el hecho de que el 25% del personal indican que solo a veces cuentan con esa colaboración, por lo que se debe investigar el motivo por el cual ese segmento del personal no cuenta con el total de colaboración de los demás trabajadores de su departamento.

La colaboración entre personas de un equipo en la empresa es una de las estrategias que permite obtener el éxito. Esto es algo que se repite constantemente en los libros de gestión y en toda escuela de negocios por la que uno se quiera pasar a cursar estudios. En realidad no siempre se ven entornos de colaboración en las empresas, entendiéndola como un proceso y no como una herramienta.

La colaboración como proceso no siempre se ve en equipos de trabajo: falta una delegación efectiva de funciones y una supervisión de las mismas a alto nivel; se carece de estrategias para ejecutar proyectos en las que la aportación de los distintos agentes de la empresa sea tomada en cuenta, entre otras. Por ejemplo, esto sucede en proyectos de mejora, donde la colaboración es fundamental para lograr el éxito.

Una herramienta de colaboración muy potente es la de los grupos de mejora, a través de la cual se pueden lograr resultados de gran calado a través de las personas. Se trata de desplegar equipos de trabajo con el objetivo de mejorar una determinada función, producto, proceso o cualquier cosa que pueda tener lugar en la empresa. La mayor ventaja de usar grupos de mejora en el trabajo es la implicación del personal a todos los niveles.

Si se cuenta con el apoyo de la dirección, un buen coordinador del grupo y se da cancha a los participantes, las aportaciones pueden ser realmente interesantes. Una de las claves es saber elegir bien y no descartar la participación de ninguna persona que tenga ganas de participar, independientemente de las funciones que desempeñe en la empresa. A veces, es precisamente un perfil que no tiene nada que ver con el negocio o un proceso el que es capaz de abstraerse y aportar una visión nueva que abre el camino para obtener una mejora de impacto.

Un clima de colaboración real permite el entendimiento de personas que en el día a día no tienen tiempo para pararse a discutir sobre un proceso y cómo mejorarlo.

3.1.5.- MOTIVACION:

La motivación es de vital importancia en una organización, porque va a permitir un desempeño laboral óptimo y eficiente de los colaboradores. La motivación es un elemento que en el área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud está con resultados negativos ya que los colaboradores sienten que la actividad que desempeñan no está en función a la remuneración que realmente reciben de parte de la institución, sienten que no pueden hacer línea de carrera en la institución debido a la escasa capacitación y a la poca intención de la gerencia de mejorar a los colaboradores profesional y personalmente.

3.1.5.1.- Remuneración en función de la actividad:

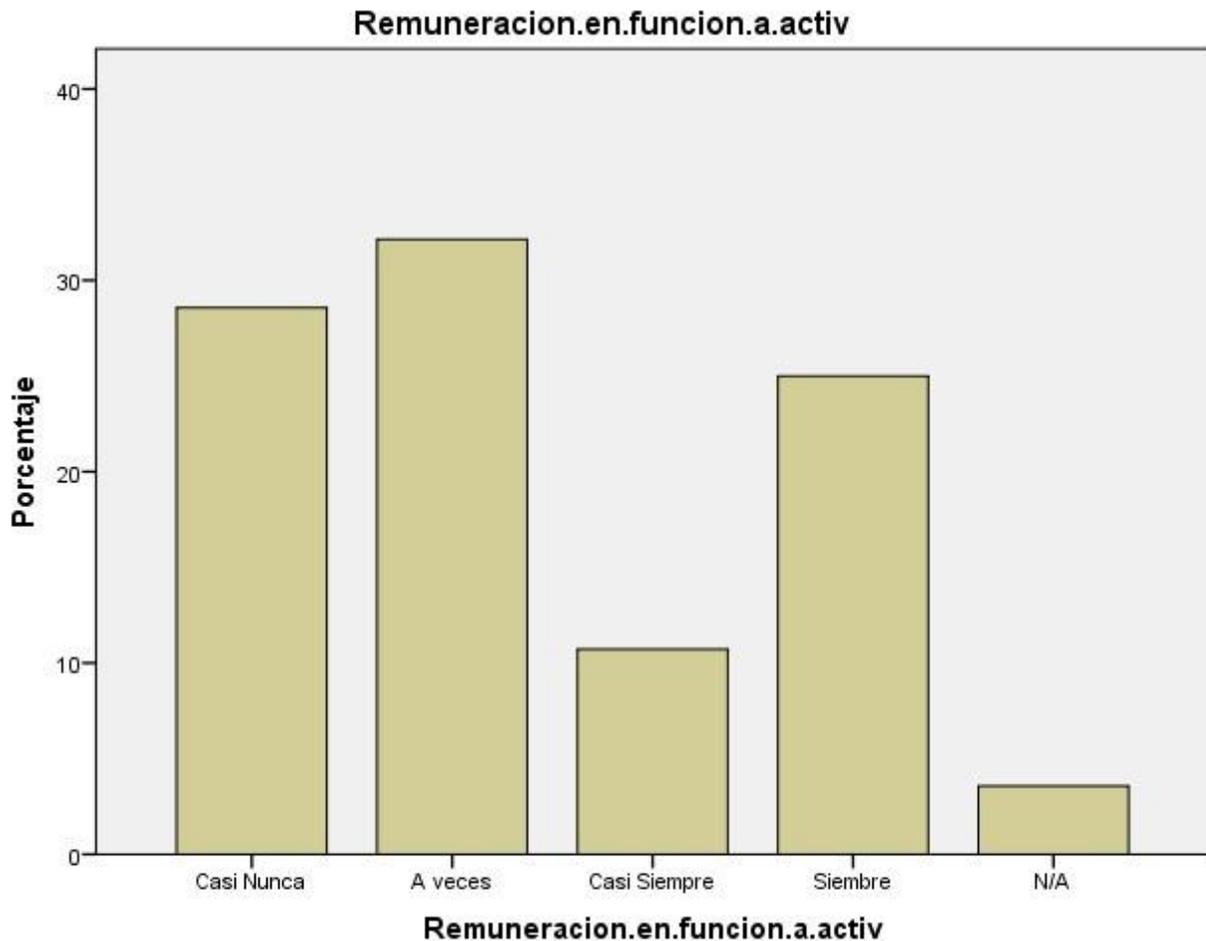
Tabla 20: Remuneración en función a las actividades:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	8	28,6	28,6	28,6
A veces	9	32,1	32,1	60,7
Casi Siempre	3	10,7	10,7	71,4
Siempre	7	25,0	25,0	96,4
N/A	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 16: Remuneración en función a las actividades



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El análisis muestra resultados negativos a la hora de relacionar la actividad que realizan los colaboradores con la remuneración que reciben por dicha actividad, se debe buscar la manera de compensar justamente a los colaboradores con la actividad que realmente realizan. Un método puede ser repartiendo utilidades, si es que los resultados financieros de la institución fueron positivos, en ciertos periodos del año, solo en el caso de que este permitido por ley el reparto de utilidades en EsSalud. Otro método para que los colaboradores sientan una justa remuneración puede ser aumentando el monto de gratificaciones.

3.1.5.2.- Capacitaciones de la Institución:

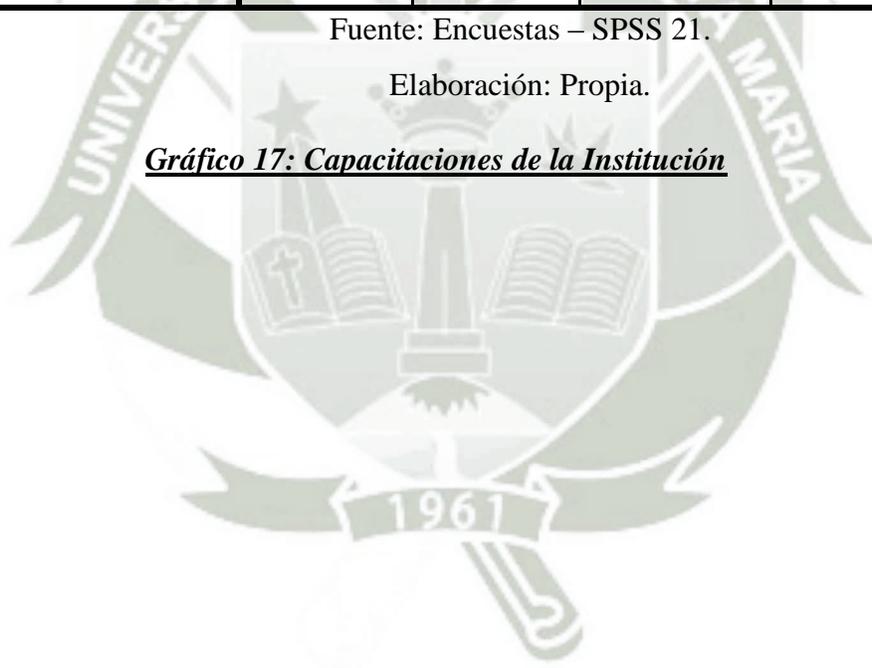
Tabla 21: Capacitaciones de la Institución:

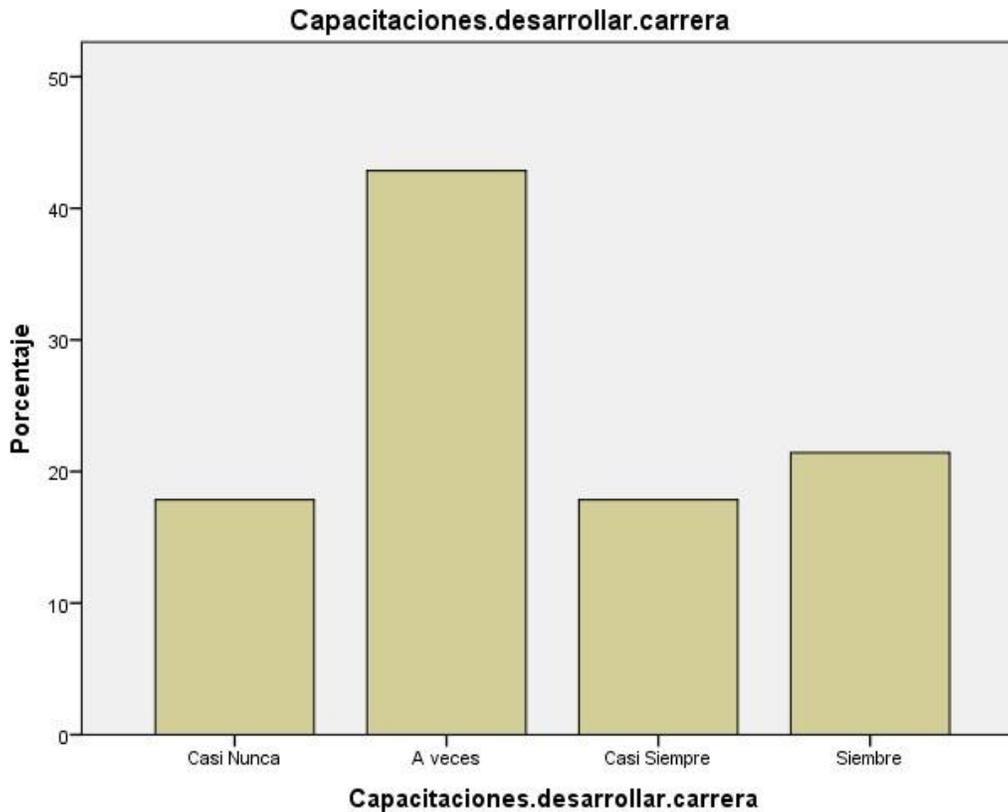
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	5	17,9	17,9	17,9
A veces	12	42,9	42,9	60,7
Casi Siempre	5	17,9	17,9	78,6
Siempre	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 17: Capacitaciones de la Institución





Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Se puede observar que en esta variable el 42.9% de los colaboradores indican que solo a veces la institución ofrece capacitaciones para desarrollar su carrera profesional.

Es una cifra que debe mejorarse en la institución para que los colaboradores se sientan más motivados a hacer línea de carrera en la institución y sentirse más identificados con la misma.

Dado los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Las instituciones públicas de nuestro país no refuerzan la capacitación en sus colaboradores ya que lo ven innecesario, esta forma de pensar debe cambiar.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

Algunos de estos beneficios pueden ser:

1. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
2. Produce actitudes más positivas.
3. Aumenta la rentabilidad de la Institución.
4. Eleva la moral del personal.
5. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
6. Crea una mejor imagen de la Institución.
7. Facilita que el personal se identifique con la Institución.
8. Mejora la relación jefe-subordinados.
9. Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
10. Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
11. Ayuda a solucionar problemas.
12. Facilita la promoción de los empleados.
13. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
14. Promueve la comunicación en la organización.

3.1.5.3.- Trabajo reconocido y valorado:

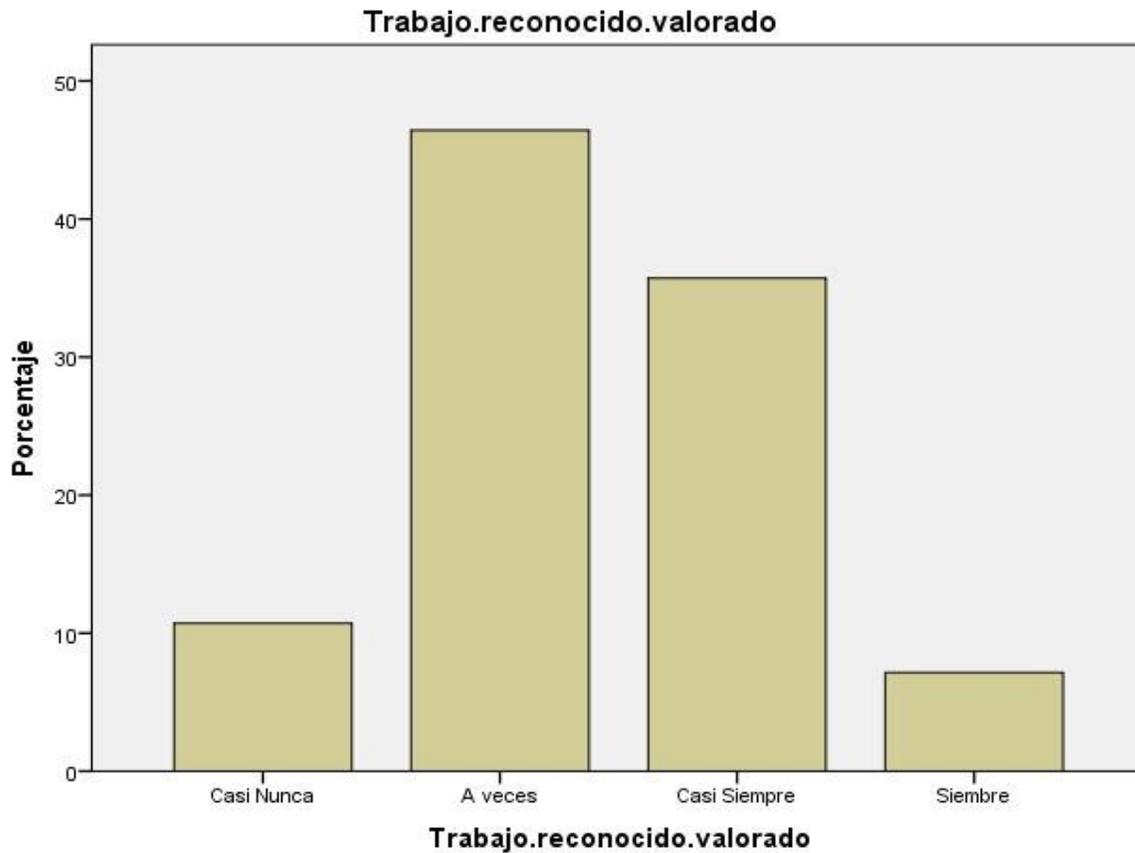
Tabla 22: Trabajo reconocido y valorado:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	3	10,7	10,7	10,7
A veces	13	46,4	46,4	57,1
Casi Siempre	10	35,7	35,7	92,9
Siempre	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 18: Trabajo reconocido y valorado



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Se puede observar que el 46.4% del personal siente que solo a veces su trabajo es reconocido y valorado, y el 35.7% indican que casi siempre su trabajo es reconocido y valorado, por lo tanto se debe mejorar el reconocimiento al personal por el buen desempeño laboral, recompensándolo no solo económicamente sino por ejemplo con reconocimientos al mejor empleado o aumentando días de vacaciones.

Es importante reconocer el buen desempeño laboral, ya que los colaboradores se van a sentir más motivados e identificados con la empresa y con ellos mismos a la hora de cumplir sus actividades y metas.

El reconocimiento fortalece la relación de la organización con los colaboradores, y origina positivos cambios al interior de la misma.

Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.



3.1.5.4.- Oportunidades de mejorar:

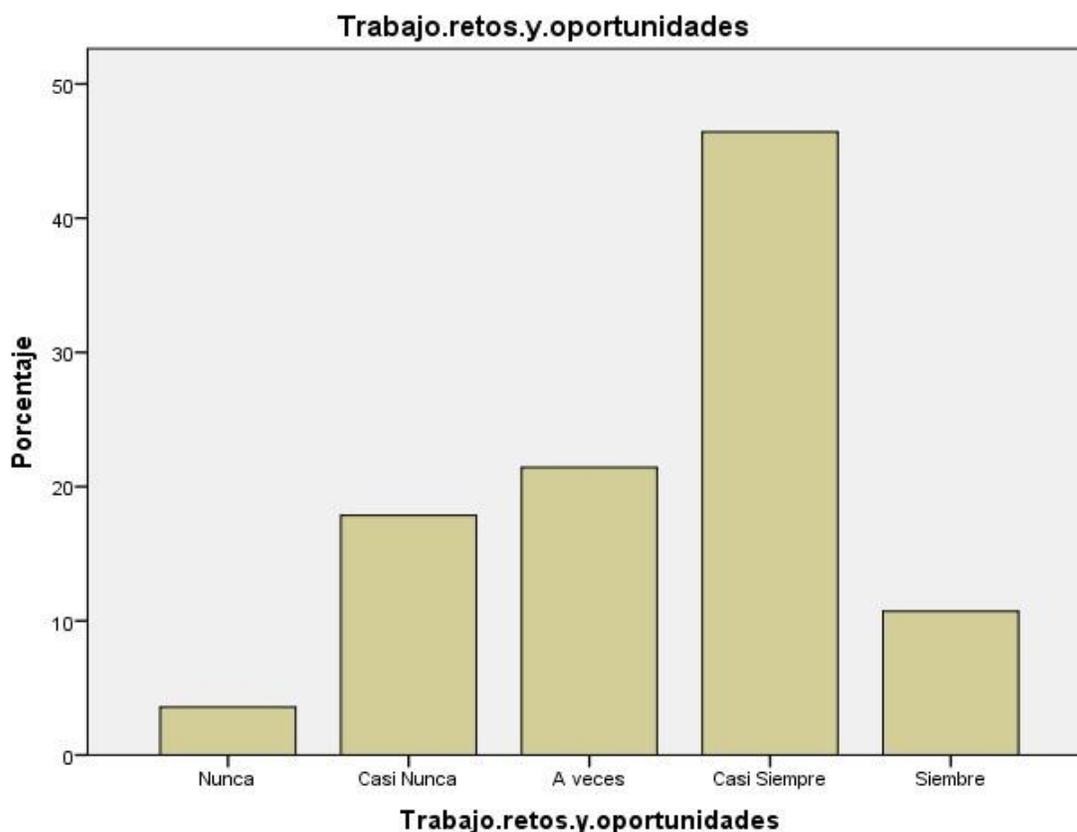
Tabla 23: Oportunidades de mejorar:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	5	17,9	17,9	21,4
A veces	6	21,4	21,4	42,9
Casi Siempre	13	46,4	46,4	89,3
Siempre	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 19: Oportunidades de mejorar



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 46.4% del personal indico que casi siempre su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando, el 21.4% indico que a veces, y el 17.9% indico que casi nunca; por lo tanto el personal siente obstaculizada la oportunidad de hacer línea de carrera en la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud. Se deben tomar medidas como capacitaciones constantes, recompensas a través de diplomados o maestrías para que el personal sienta que pueda crecer laboralmente y personalmente.

Al brindar ascensos a los colaboradores, estos sabrán que el trabajo que ejecutan está siendo valorado y bien visto por los jefes o supervisores, esto hará que cada uno de ellos siga dando todo de sí al efectuar sus labores. Es decir, es otra forma de motivación que tiene buenos resultados en las organizaciones.



3.1.5.5.- Motivación del responsable:

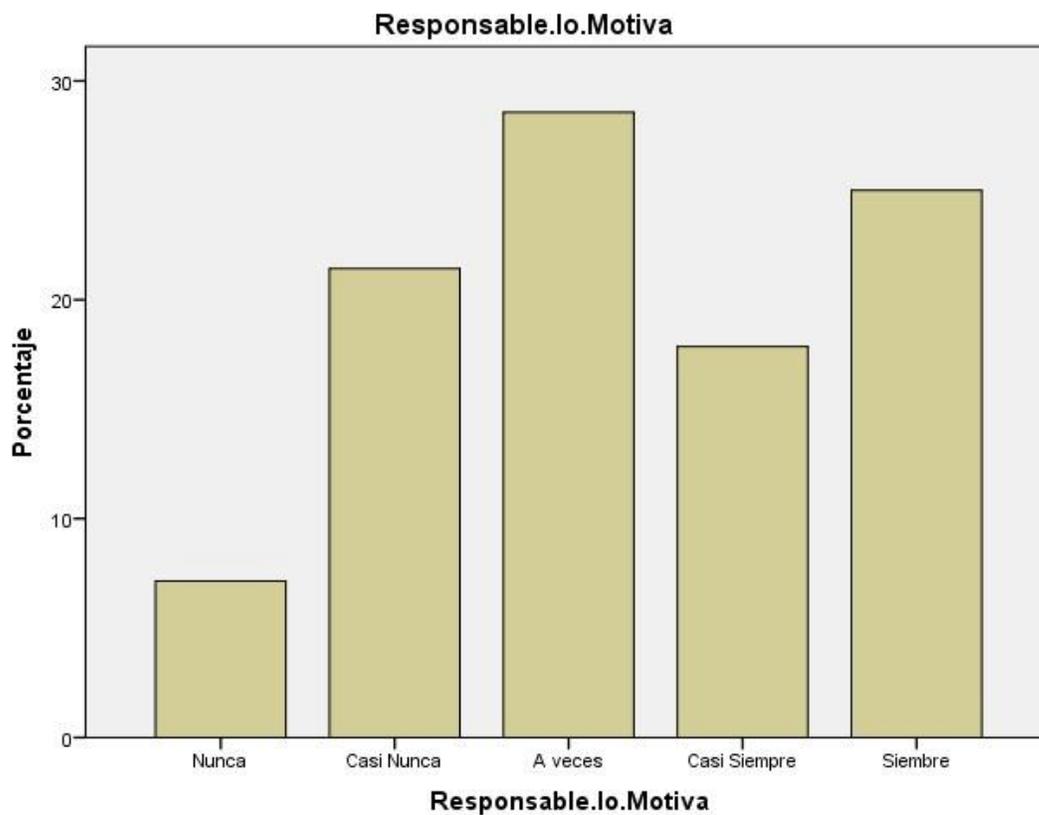
Tabla 24: Motivación del responsable:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	7,1	7,1	7,1
Casi Nunca	6	21,4	21,4	28,6
A veces	8	28,6	28,6	57,1
Casi Siempre	5	17,9	17,9	75,0
Siempre	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 20: Motivación del responsable



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar el 28.6% del personal indica que solo a veces el responsable los motiva, de diferentes maneras para realizar su trabajo, lo que no permite una mejora en la motivación de los colaboradores al desempeñar de una manera eficiente su actividad laboral.

Cabe resaltar que el 25% del personal indico que siempre el responsable lo motiva, de diferentes maneras, para realizar sus trabajos, es un dato que se debe tener en cuenta al momento de interpretar esta variable, ya que el responsable si motiva de diferentes maneras pero no constantemente, por lo que se debe tratar mantener ese liderazgo en todo momento. La motivación debe darse desde el jefe inmediato superior hasta los más altos mandos de una organización, ya que toda persona que tenga a su cargo personal debe demostrar liderazgo y empatía en todo momento.

Es por esto que las instituciones públicas y privadas siempre deben colocar en puestos de manejo de personas a gente con buen trato y habilidades interpersonales bastante desarrolladas, además de experiencia

3.1.6.- FORMACION:

La importancia de la formación del personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

Como se puede observar en las encuestas, el área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud Arequipa, no se enfoca en la formación de su personal, lo que origina colaboradores que no están calificados del todo para cumplir con sus actividades. La institución debe poner mayor énfasis en el recurso humano que tiene, ya que es el recurso más importante de cualquier empresa.

3.1.6.1.- Actualización de conocimientos:

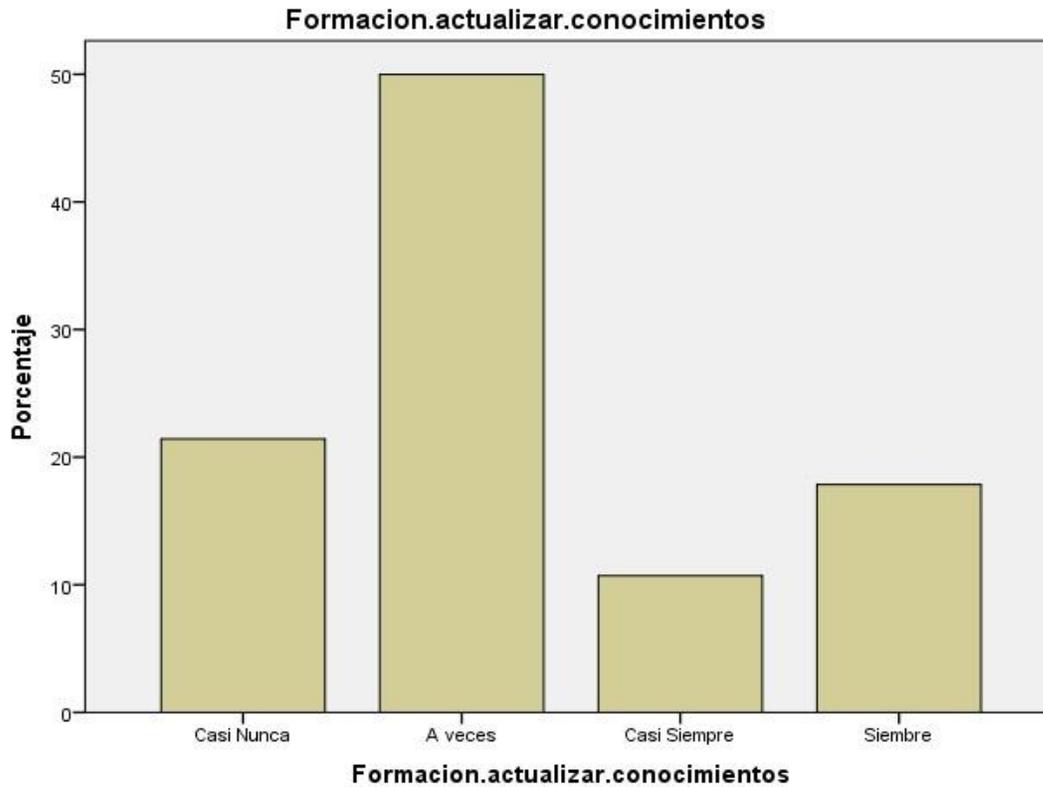
Tabla 25: Actualización de conocimientos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	6	21,4	21,4	21,4
A veces	14	50,0	50,0	71,4
Casi Siempre	3	10,7	10,7	82,1
Siempre	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 21: Actualización de conocimientos



Como se puede observar el 50% de los colaboradores del área de personal indican que solo a veces reciben formación para actualizar sus conocimientos de la actividad que desempeña, lo que dificulta el cumplimiento de las actividades en una primera instancia.

El complemento de la formación para actualizar los conocimientos de las actividades que desempeñan los colaboradores va a permitir mejorar la eficiencia al momento de cumplir dichas actividades.

La actualización de conocimientos y cualificaciones es fundamental en la actual sociedad laboral, extremadamente competitiva y la mejor arma para optimizar la productividad y competitividad, así como para promover el progreso profesional de los trabajadores

En cuanto a la formación continua, debe ser más específica y relacionada con la actividad de la empresa

3.1.6.2.- Planes de formación de acuerdo a las necesidades de desarrollo profesional:

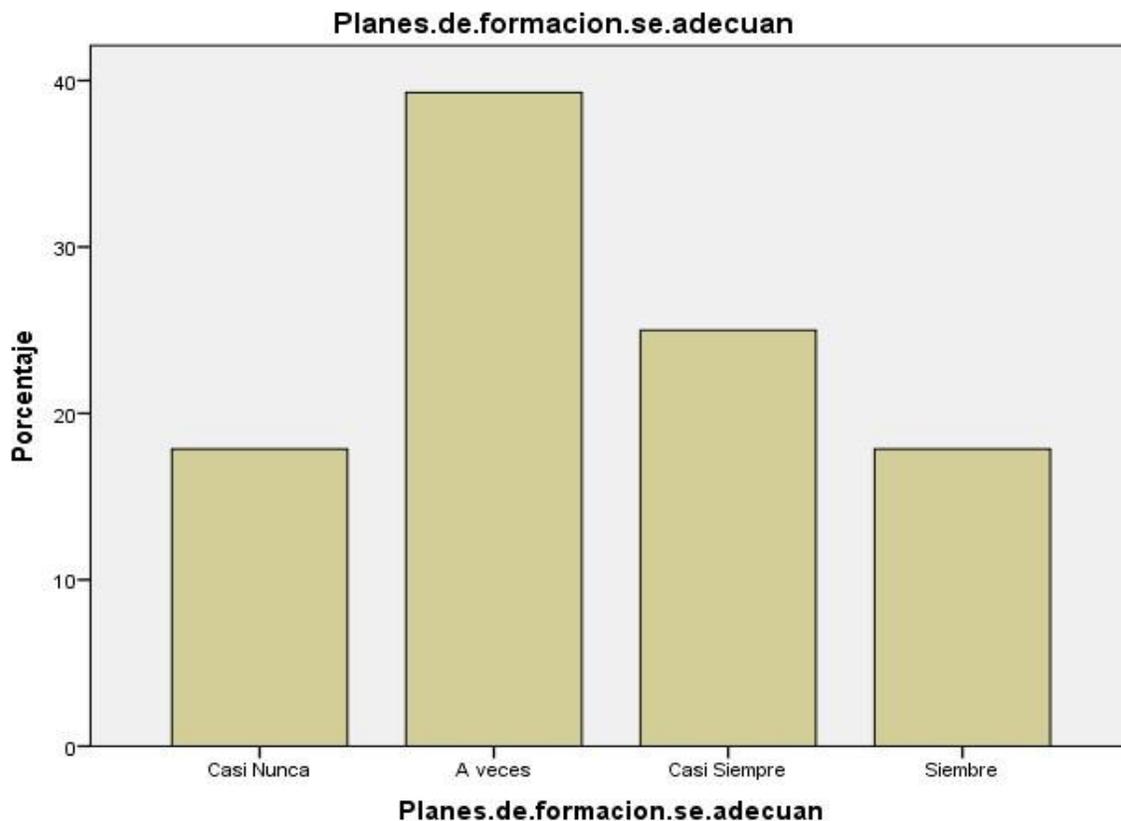
Tabla 26: Planes de formación de acuerdo a las necesidades de desarrollo profesional:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	5	17,9	17,9	17,9
A veces	11	39,3	39,3	57,1
Casi Siempre	7	25,0	25,0	82,1
Siempre	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 22: Planes de formación de acuerdo a las necesidades de desarrollo profesional



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

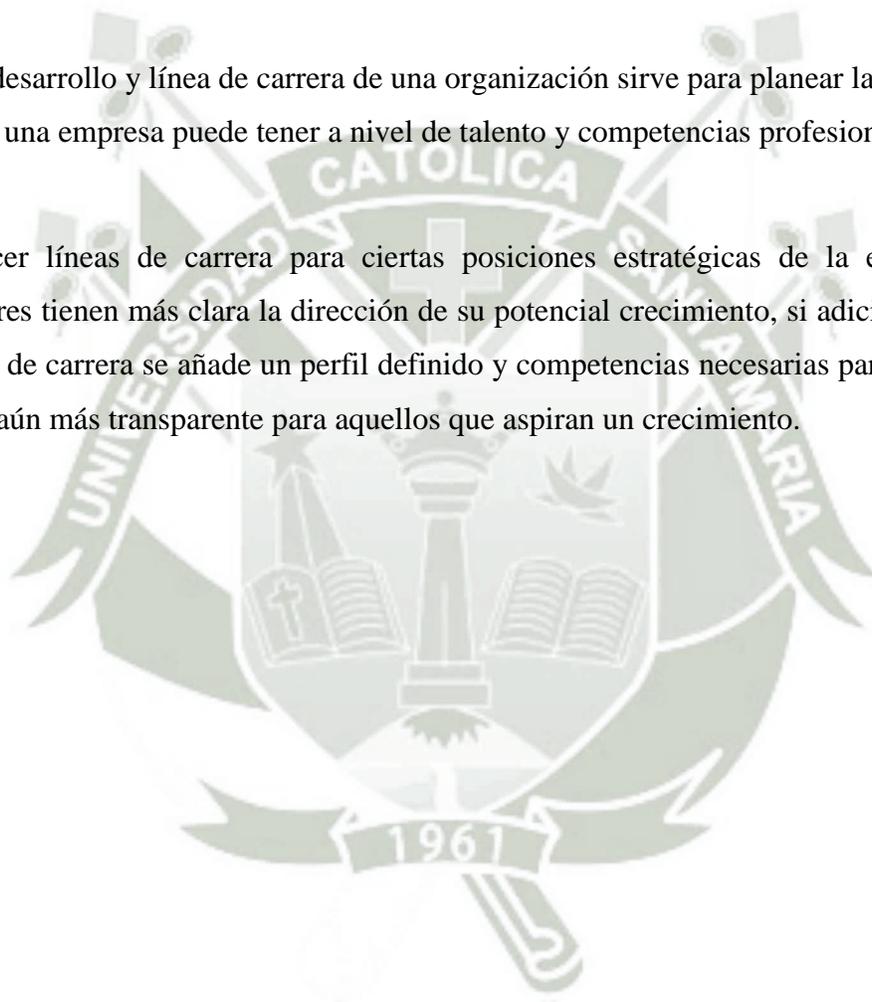
Elaboración: Propia.

El 39.3% del personal indica que solo a veces los planes de formación de la institución se adecuan a las necesidades de desarrollo profesional, por lo tanto la institución debe enfocarse en mejorar los planes de formación para los colaboradores mejorando la calidad de profesionales con los cuales la institución labora.

Es responsabilidad de cada colaboradora desarrollar su propia carrera usando herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional

El plan de desarrollo y línea de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento y competencias profesionales.

Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.



3.1.7.- PERCEPCION DE LOS SERVICIOS CENTRALES:

La interrelación entre las áreas de una empresa es una de las claves para mejorar la respuesta de la institución para el cliente interno y externo de esta, se puede observar que no hay un buen clima laboral entre el departamento de informática, el departamento de compras, el departamento de RR.HH, el departamento jurídico, el departamento financiero y el departamento comercial con el área de personal de la Gerencia de Red Asistencia EsSalud Arequipa, por lo tanto se deben tomar medidas tanto formales como informales para mejorar este clima laboral, permitiendo la eficiencia en todas las áreas de la institución.

3.1.7.1.- Apoyo del departamento de informática:

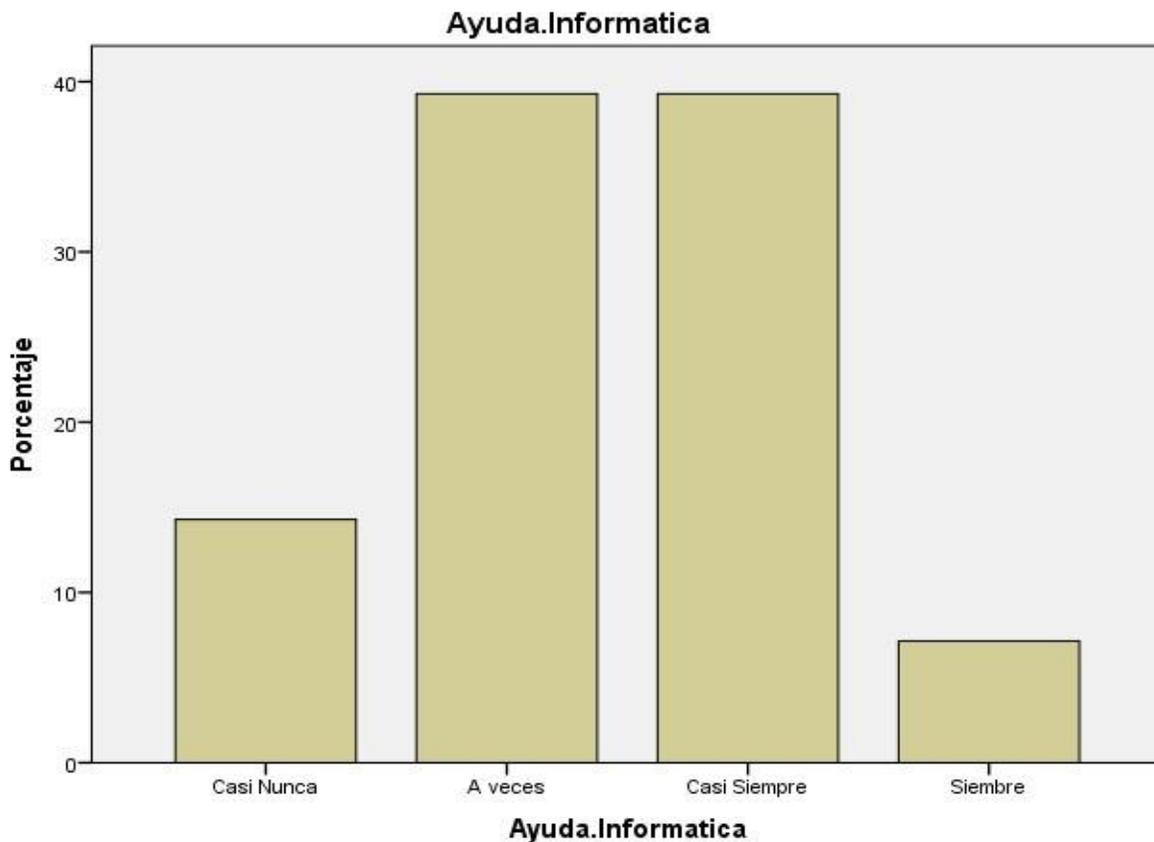
Tabla 27: Apoyo del departamento de Informática:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	11	39,3	39,3	53,6
Casi Siempre	11	39,3	39,3	92,9
Siempre	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 23: Apoyo del departamento de Informática



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 39.3% del personal indica que solo a veces y casi siempre recibe ayuda que necesita del departamento de informática y solo el 7.1% indica que siempre recibe ayuda del departamento de informática, la ayuda debe ser interrelacionada entre departamentos para mejorar las actividades y metas de cada uno de ellos, por lo tanto debe mejorarse esa cifra a más del 50% del personal que indique que siempre recibe ayuda del departamento de informática.

Con el apoyo integral del departamento de informática se podría resolver los problemas que tengan los usuarios para utilizar el software y los equipos que les hayan asignado, además de realizar back ups de información importante e integrar el sistema.

3.1.7.2.- Apoyo del departamento de Compras:

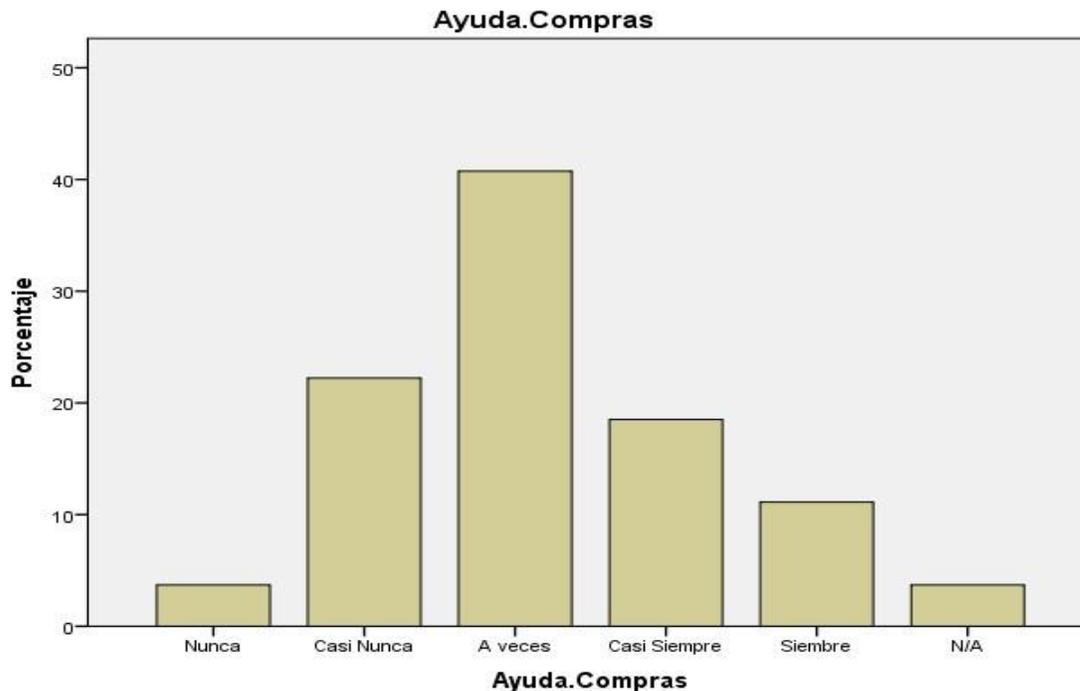
Tabla 28: Apoyo del departamento de Compras:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,6	3,7	3,7
	Casi Nunca	6	21,4	22,2	25,9
	A veces	11	39,3	40,7	66,7
	Casi Siempre	5	17,9	18,5	85,2
	Siempre	3	10,7	11,1	96,3
	N/A	1	3,6	3,7	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,6		
Total		28	100,0		

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 24: Apoyo del departamento de Compras



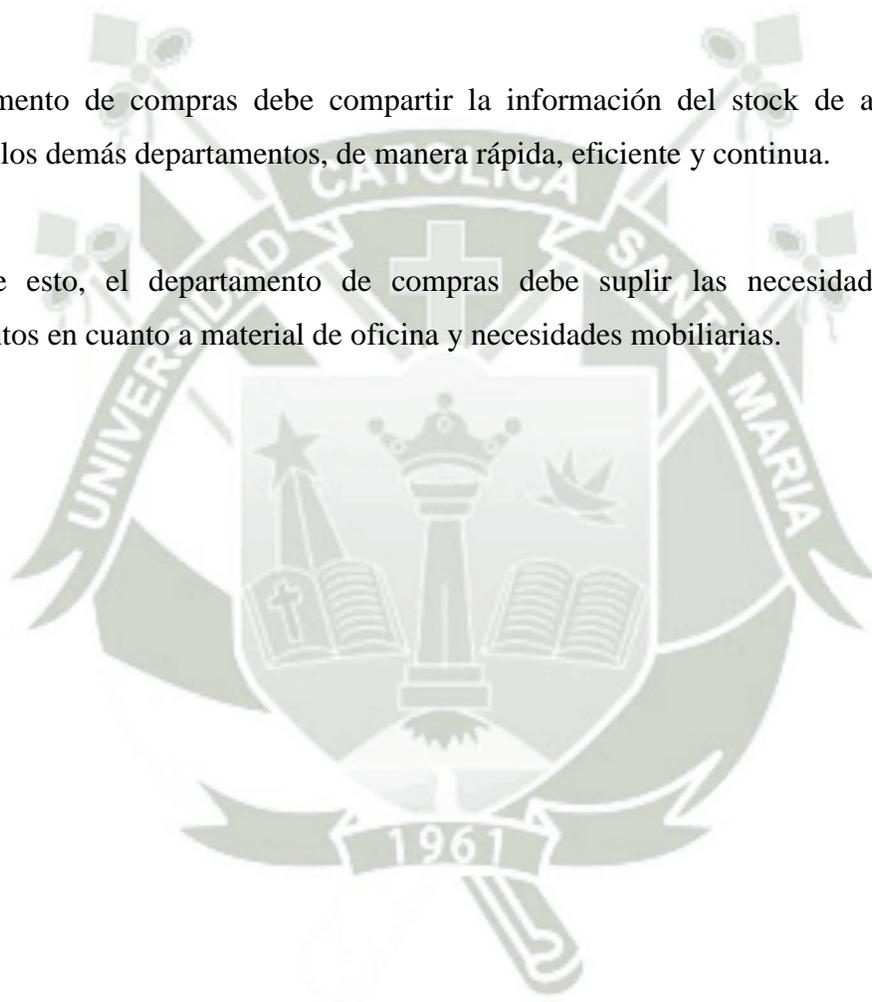
Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar el 39.3% del personal indica que solo a veces recibe ayuda que necesita del departamento de compras, lo cual provoca que en mayor frecuencia ocurre el problema del área de personal de no saber lo que realmente tiene la empresa en el departamento de compras, como las herramientas necesarias del área de personal para desempeñar de manera correcta sus tareas, lo cual complica el alcanzar las metas programadas del área.

El departamento de compras debe compartir la información del stock de adquisiciones que realiza con los demás departamentos, de manera rápida, eficiente y continua.

Además de esto, el departamento de compras debe suplir las necesidades de todos los departamentos en cuanto a material de oficina y necesidades mobiliarias.



3.1.7.3.- Apoyo del departamento de Recursos Humanos:

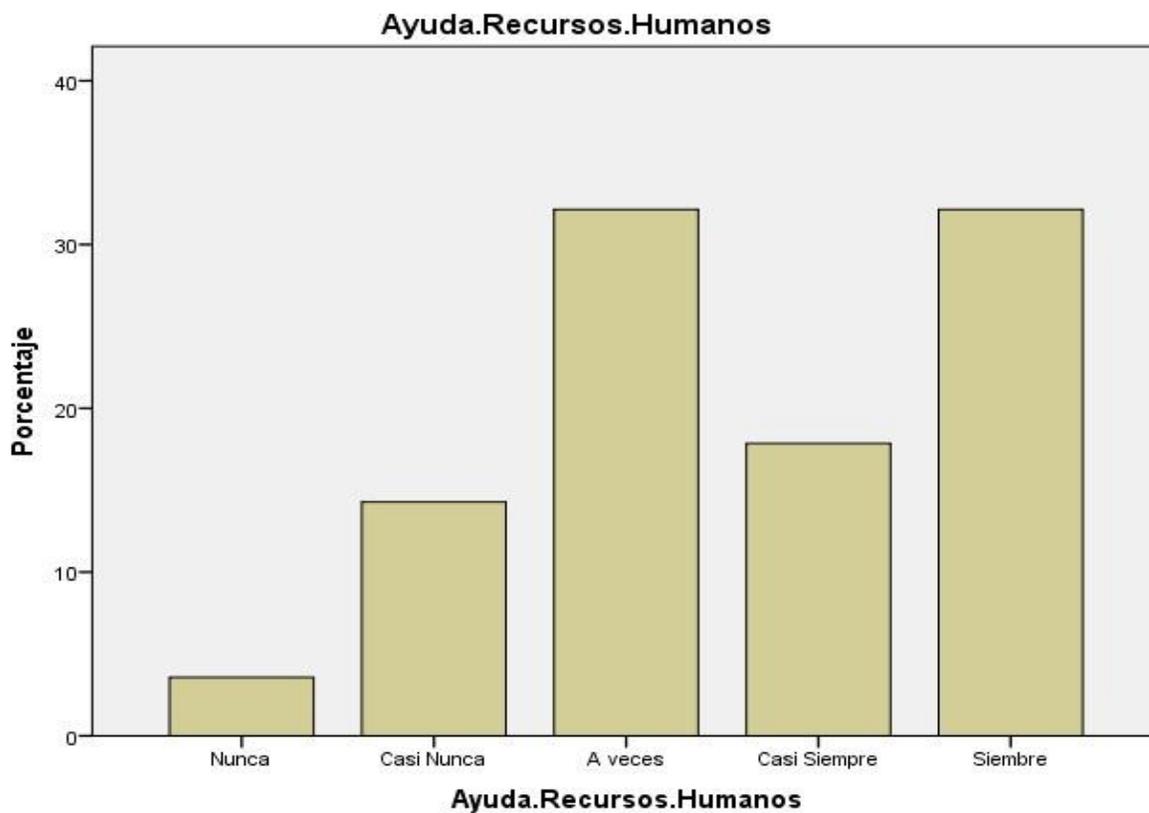
Tabla 29: Apoyo del departamento de Recursos Humanos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	4	14,3	14,3	17,9
A veces	9	32,1	32,1	50,0
Casi Siempre	5	17,9	17,9	67,9
Siempre	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 25: Apoyo del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 32.1% del personal indica que siempre recibe ayuda que necesita del departamento de RR.HH, pero también se debe considerar la cifra del 32.1% del personal que indica que solo a veces recibe la ayuda que necesita del departamento de RR.HH, es decir que los mismos compañeros de área no apoyan constantemente a los demás colaboradores.

Deben tomarse medidas para obtener respuesta de una manera eficiente y continua, indicando las verdaderas funciones de cada uno de los puestos del área de personal, para evaluar de una manera correcta el desempeño, mejorando la relación de los colaboradores y previniendo los riesgos laborales en el área de personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud Arequipa.

Además, deben informar y subsanar errores (cuando estos se den) de cargos o abonos incorrectos en la planilla de cada uno de los colaboradores del área y emitir en forma oportuna las boletas de pago, canastas navideña y vales de alimentación.

3.1.7.4.- Apoyo del departamento jurídico:

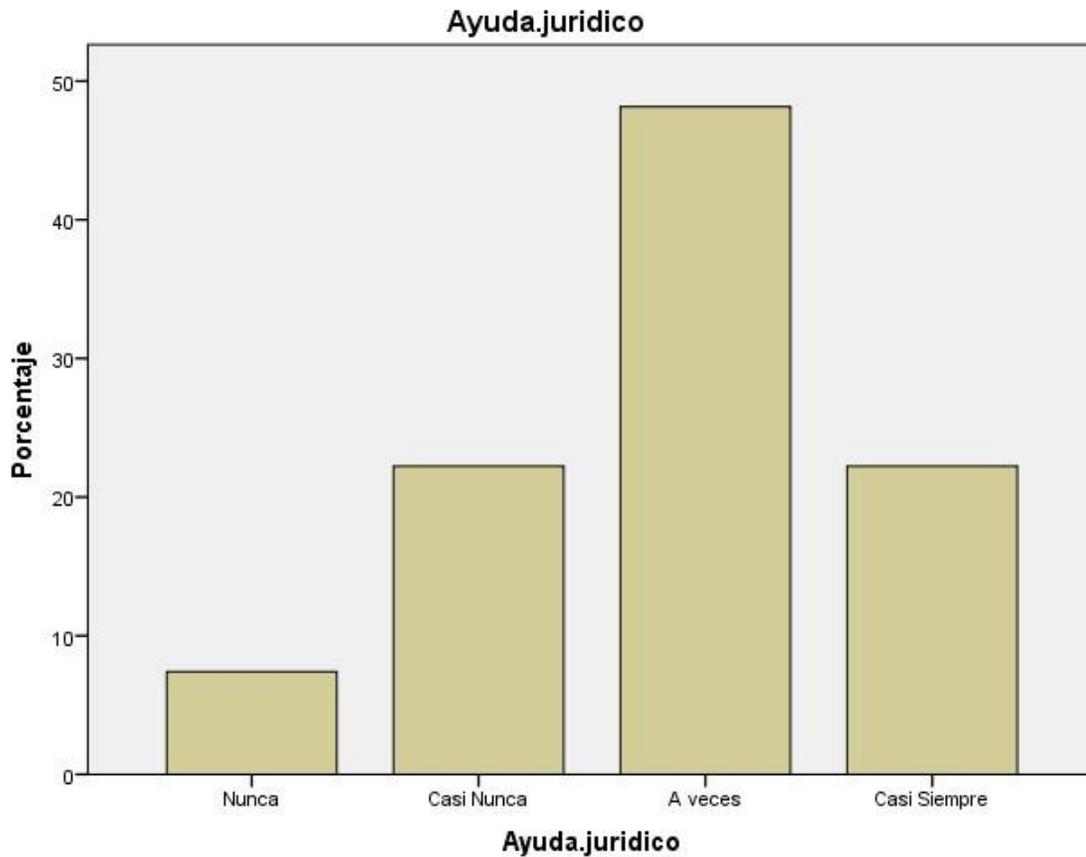
Tabla 30: Apoyo del departamento Jurídico:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7,1	7,4	7,4
	Casi Nunca	6	21,4	22,2	29,6
	A veces	13	46,4	48,1	77,8
	Casi Siempre	6	21,4	22,2	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,6		
Total		28	100,0		

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 26: Apoyo del departamento Jurídico



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Casi el 50% de los colaboradores del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial EsSalud Arequipa indica que solo a veces reciben ayuda que necesita del departamento jurídico, por lo tanto el área de personal solo a veces está informado de la normatividad interna de la empresa, de cómo la institución resuelve sus problemas, y de las verdaderas sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa.

Para que un departamento en cualquier empresa pueda tomar decisiones correctas a la hora de cumplir sus metas y desarrollar sus actividades necesita información clara y transparente de todas las áreas de la empresa, considerando la información de normas y procesos jurídicos.

3.1.7.5.- Apoyo del departamento financiero:

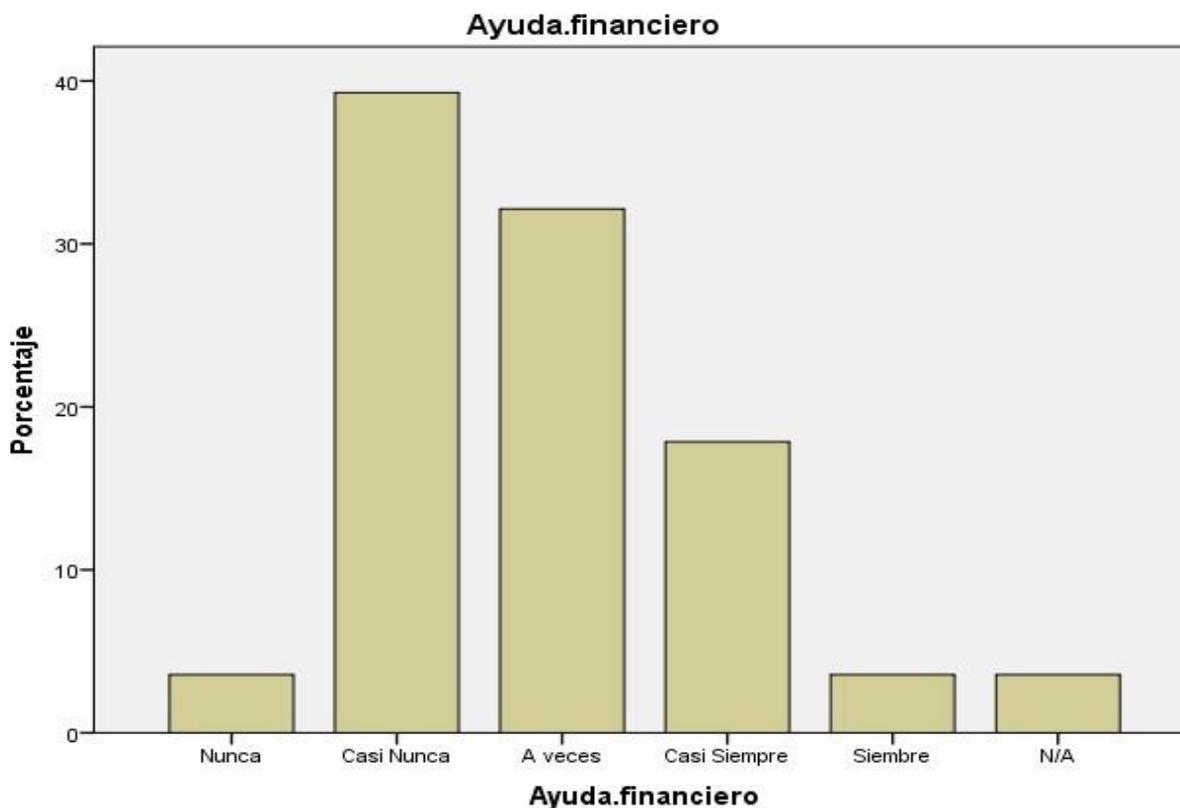
Tabla 31: Apoyo del departamento Financiero:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	11	39,3	39,3	42,9
A veces	9	32,1	32,1	75,0
Casi Siempre	5	17,9	17,9	92,9
Siempre	1	3,6	3,6	96,4
N/A	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 27: Apoyo del departamento Financiero



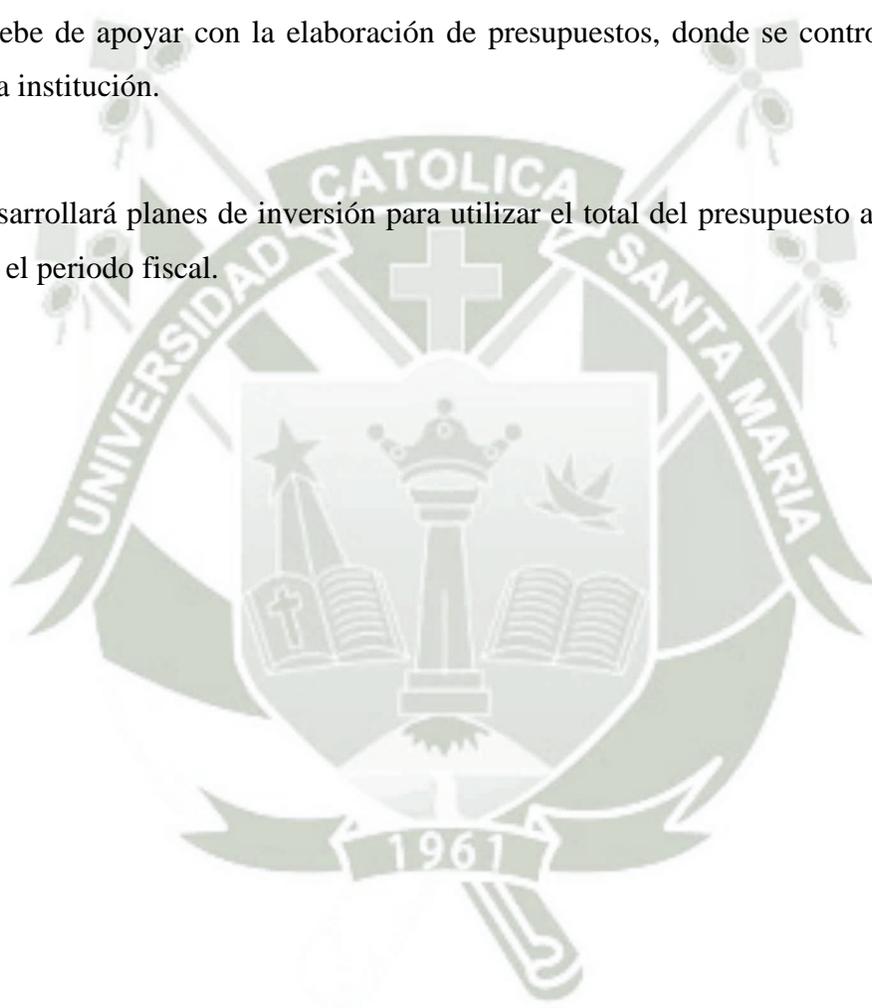
Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 39.3% de los colaboradores del área de personal indican que casi nunca reciben ayuda que necesitan del departamento financiero y el 32.1% solo a veces. La función principal del departamento financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello debe tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa pero si no existe una buena comunicación entre las áreas, difícilmente se va asignar los recursos realmente necesarios.

Esta área debe de apoyar con la elaboración de presupuestos, donde se controlará los diversos fondos de la institución.

Además desarrollará planes de inversión para utilizar el total del presupuesto asignado por el estado para el periodo fiscal.



3.1.7.6.- Apoyo del departamento comercial:

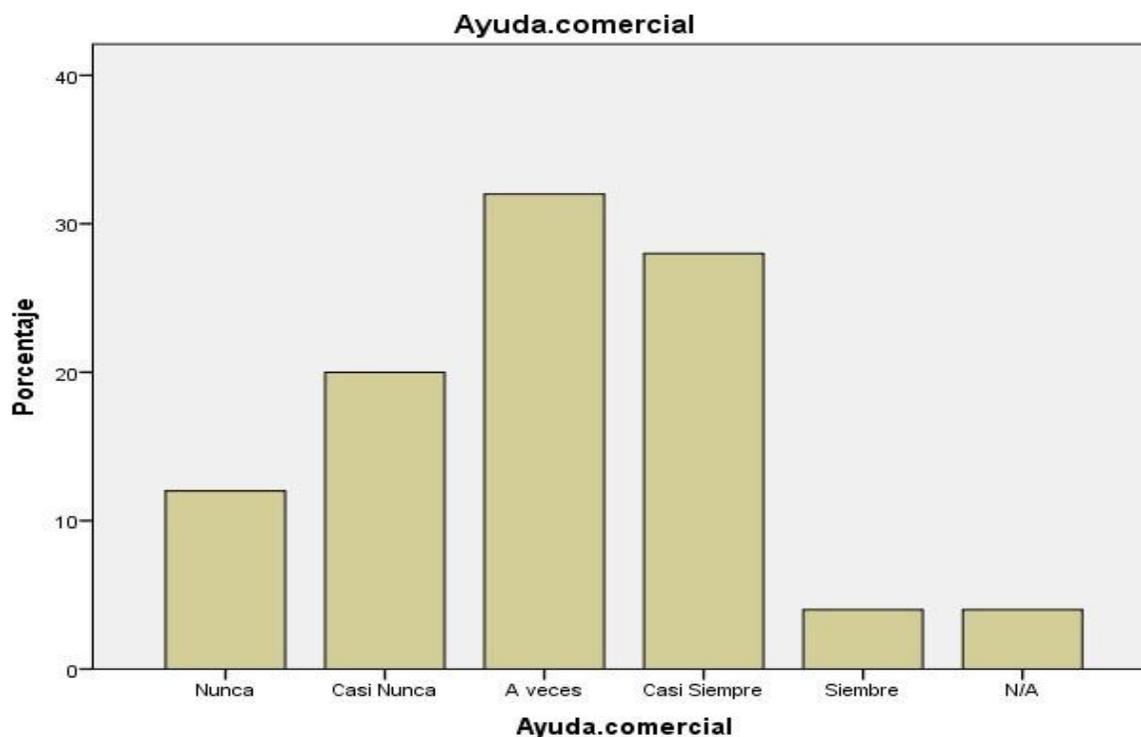
Tabla 32: Apoyo del departamento Comercial:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	10,7	12,0	12,0
	Casi Nunca	5	17,9	20,0	32,0
	A veces	8	28,6	32,0	64,0
	Casi Siempre	7	25,0	28,0	92,0
	Siempre	1	3,6	4,0	96,0
	N/A	1	3,6	4,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,7		
Total		28	100,0		

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 28: Apoyo del departamento Comercial



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Se puede observar que el 28.6% del personal indica que solo a veces reciben ayuda que necesitan del departamento comercial, por lo tanto esta frecuencia nos indica que pocas veces el área de personal maneja adecuadamente el marketing e imagen de la institución para con los clientes internos y externos.



3.1.8.- CUESTIONES GENERALES:

Debe mejorarse tanto los beneficios sociales que ofrece la institución a todos los colaboradores del área de personal como también las actividades informales que van a fortalecer el espíritu de equipo y la confianza entre los colaboradores no solo del área de personal, sino de todas las áreas de la institución.

Se puede observar también que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos y orgullosos de la actividad laboral que desempeñan en la institución, por lo tanto se deben tomar medidas para mantener y mejorar este sentimiento que es muy importante para la Institución, porque va a permitir un mejor desempeño individual y colectivo.

3.1.8.1.- Beneficios sociales de la institución:

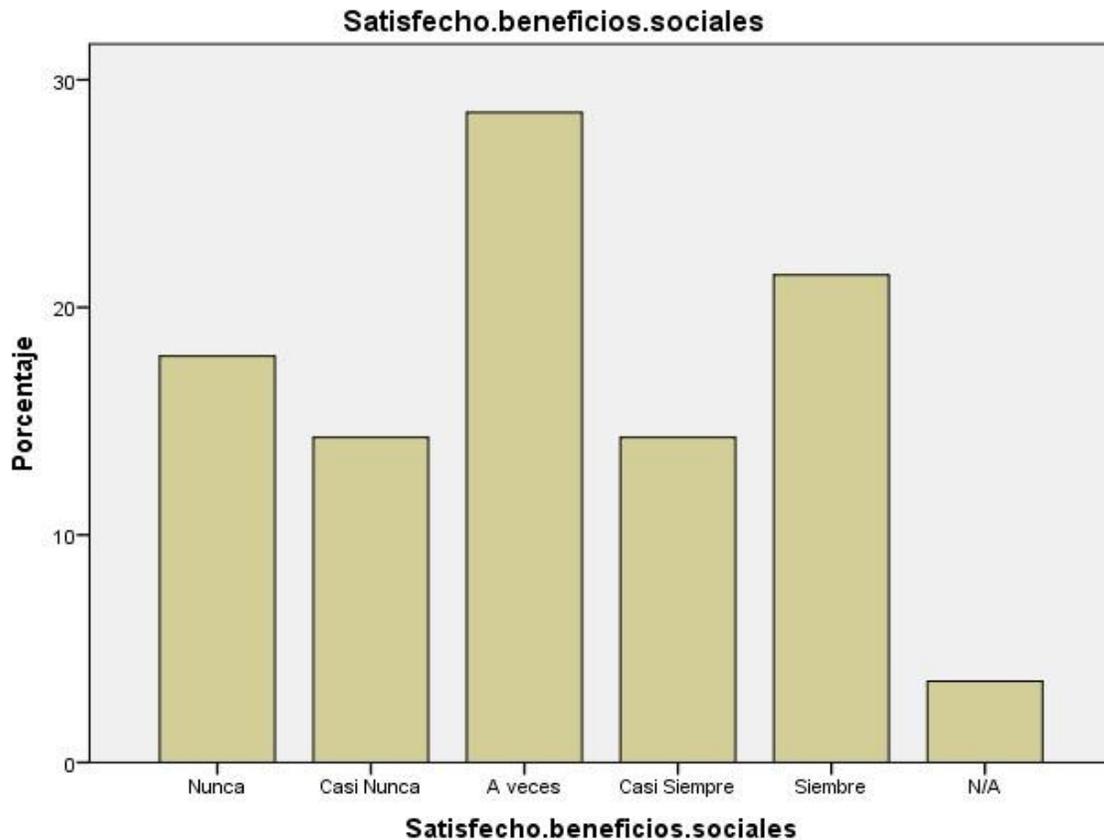
Tabla 33: Beneficios sociales de la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	17,9	17,9	17,9
Casi Nunca	4	14,3	14,3	32,1
A veces	8	28,6	28,6	60,7
Casi Siempre	4	14,3	14,3	75,0
Siempre	6	21,4	21,4	96,4
N/A	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 29: Beneficios sociales de la institución



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Se puede observar que el 28.6% del personal solo a veces está satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la institución, debe mejorarse esa cifra ya que mantener a los colaboradores felices, motivados y satisfechos es la clave para que la institución sea exitosa. Además un colaborador que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad.

Debe considerarse la cifra de 21.4% del personal que siempre está satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la institución, ya que una parte importante del personal está satisfecho con los beneficios de la institución, debe tomarse medidas para mantener ese nivel de satisfacción para todo el personal.

Los beneficios sociales tienen gran importancia para los trabajadores, más aún en un país como el nuestro, donde las remuneraciones, en muchos casos, no alcanzan para sustentar una vida digna.

3.1.8.2.- Actividades deportivas de la institución:

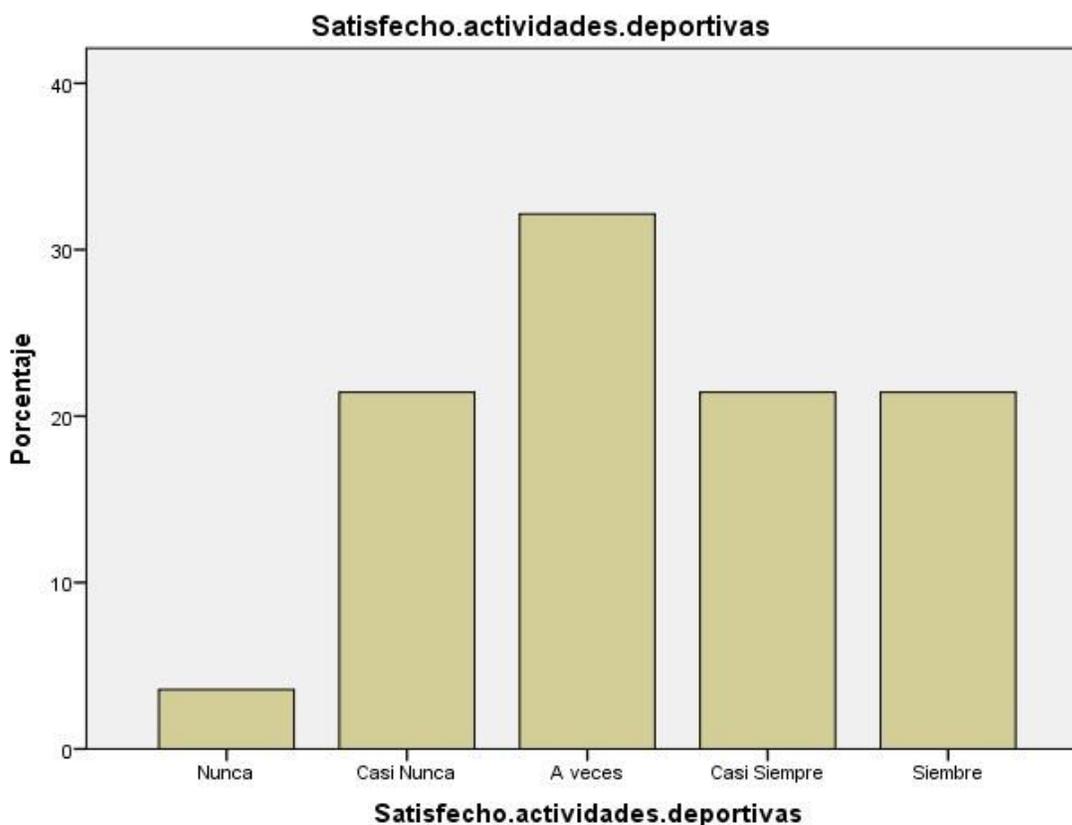
Tabla 34: Actividades deportivas de la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	6	21,4	21,4	25,0
A veces	9	32,1	32,1	57,1
Casi Siempre	6	21,4	21,4	78,6
Siempre	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 30: Actividades deportivas de la institución



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 32.1% del personal solo a veces está satisfecho con las actividades deportivas que realiza la institución, es una cifra que los responsables deben considerar ya que las actividades informales propician el trabajo en equipo, mejorando el ambiente laboral tanto dentro del área de personal de la institución como de las áreas externas como son los departamentos financieros o comerciales.

- Mejora del estado de salud y de la calidad de vida de los trabajadores.
- Reducción del ausentismo laboral.
- Mejoras en la capacidad de decisión.
- Mejoras en el rendimiento y en la productividad.
- Mejoras en las relaciones de los grupos humanos.
- Aumento de la satisfacción de los trabajadores.
- Ahorro para las empresas.
- Complemento a la compensación del trabajador.
- Visibilidad de la compañía en ámbitos vinculados a la Responsabilidad Social Corporativa.

3.1.8.3.- Satisfacción laboral:

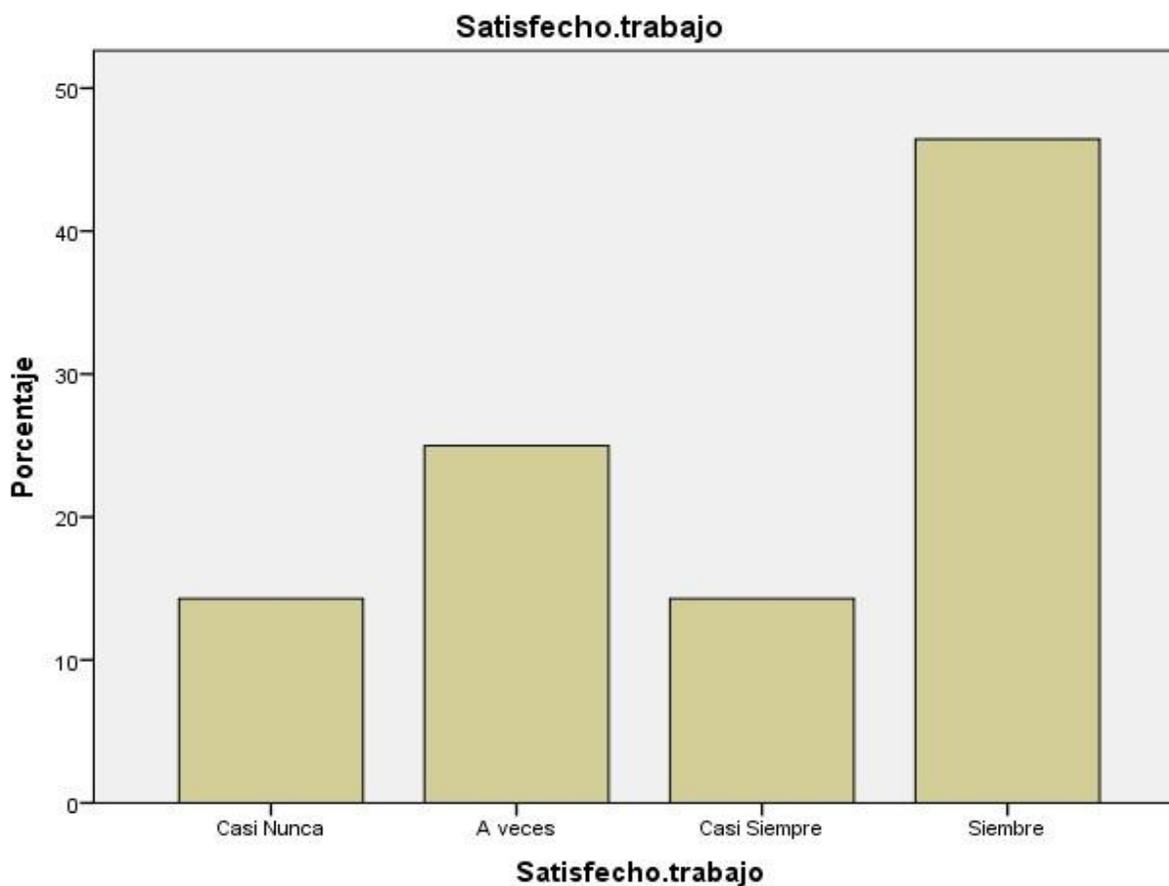
Tabla 35: Satisfacción laboral:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	4	14,3	14,3	14,3
A veces	7	25,0	25,0	39,3
Casi Siempre	4	14,3	14,3	53,6
Siempre	13	46,4	46,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 31: Satisfacción laboral



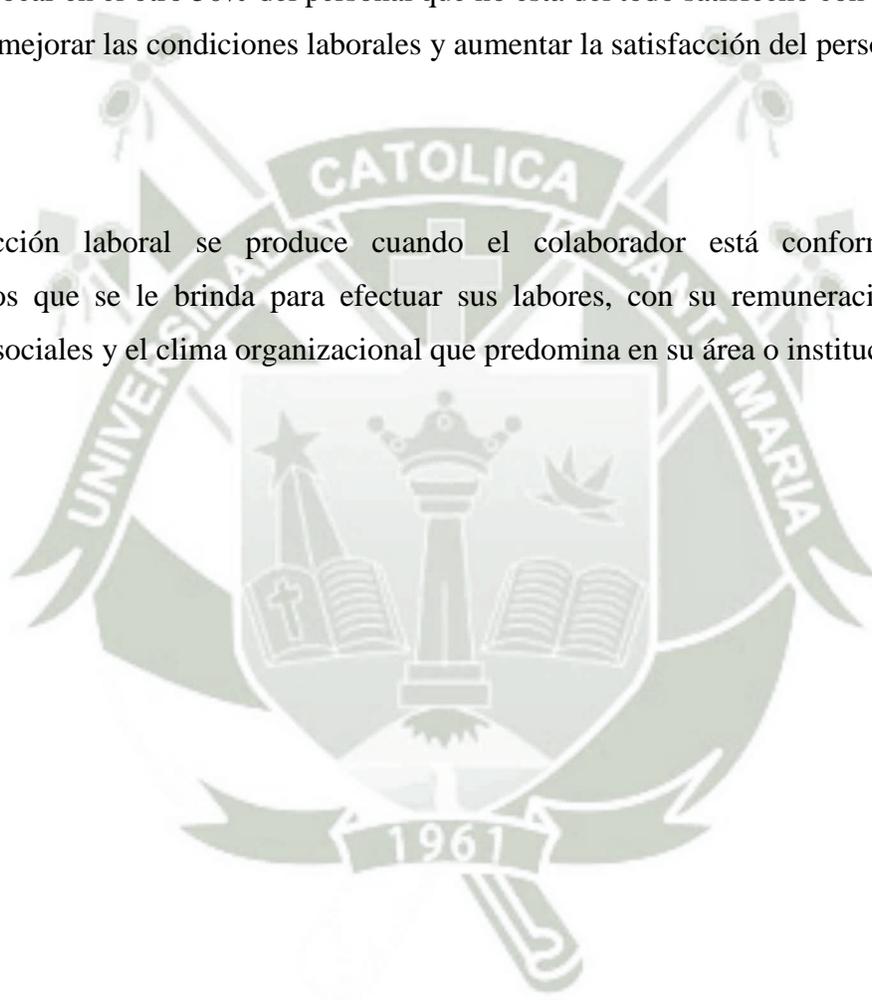
Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Casi el 50% del personal indica que siempre se sienten satisfechos con su trabajo en la institución. Es importante que el colaborador se sienta satisfecho en su empleo, mejorando así su productividad y eficiencia al igual que su concentración a la hora de desempeñar sus actividades.

Se debe enfocar en el otro 50% del personal que no está del todo satisfecho con su empleo, intentando mejorar las condiciones laborales y aumentar la satisfacción del personal con su trabajo.

La satisfacción laboral se produce cuando el colaborador está conforme con los instrumentos que se le brinda para efectuar sus labores, con su remuneración y demás beneficios sociales y el clima organizacional que predomina en su área o institución.



3.1.8.4.- Orgullo al trabajar en GRA de EsSalud – Arequipa:

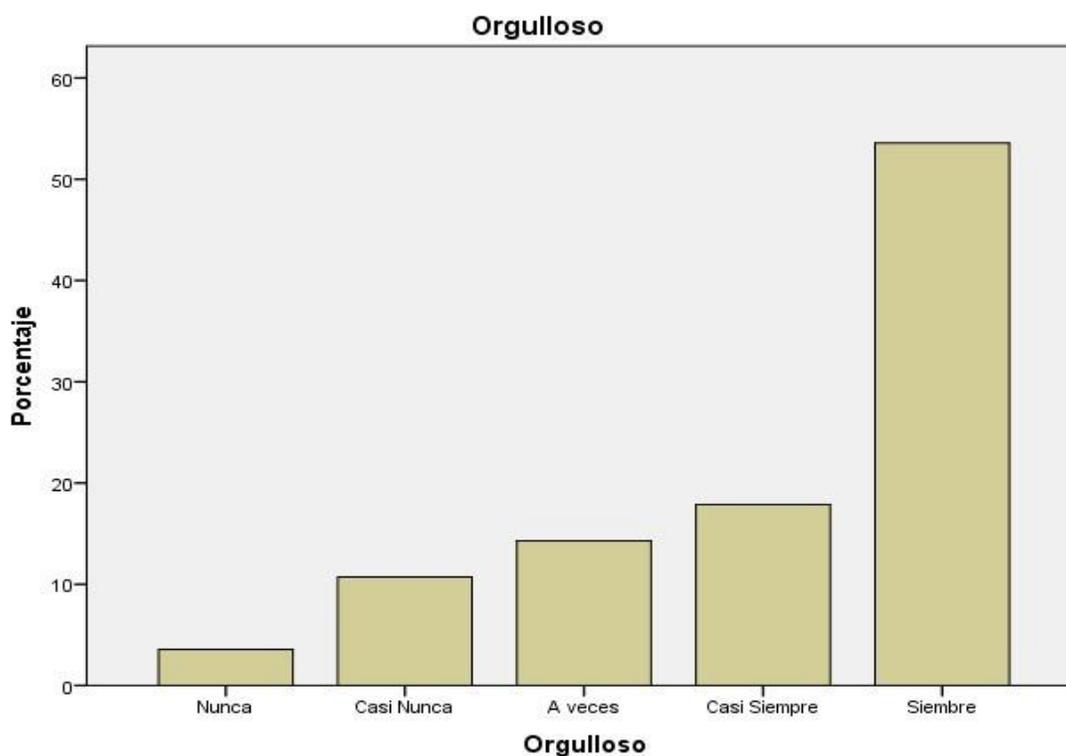
Tabla 36: Orgullo al trabajar en GRA de EsSalud – Arequipa:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,6	3,6	3,6
Casi Nunca	3	10,7	10,7	14,3
A veces	4	14,3	14,3	28,6
Casi Siempre	5	17,9	17,9	46,4
Siempre	15	53,6	53,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 32: Orgullo al trabajar en GRA de EsSalud – Arequipa



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Más del 50% del área de personal indica que siempre se siente orgulloso de trabajar en la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud Arequipa, es un resultado positivo pero aún hay mucho por mejorar ya que el orgullo de los empleados en su actividad laboral se ve reflejado en su trabajo personal, en equipo y con la empresa, y todavía hay un 30% del área de personal que considera que a veces, casi nunca y nunca se sienten orgullosos de trabajar en la Gerencia de Red Asistencial EsSalud Arequipa.

Los resultados de promover el orgullo por el trabajo personal de uno incluyen que los empleados sean productivos porque sienten que hacen una gran contribución para el éxito de la organización y de sus equipos de trabajo. Los colaboradores creen que su trabajo tiene un sentido especial, ya que sienten que sus habilidades personales son únicas y que el servicio que brindan es de gran valor para otros colaboradores y/o clientes internos o externos.

Los resultados de promover el orgullo por el equipo son un sentimiento positivo acerca de los que los colaboradores logran como equipo de trabajo. Los responsables reconocen que los éxitos de la organización dependen del trabajo en equipo, el clima laboral, además de las contribuciones individuales.

Los resultados de promover el orgullo por la empresa incluyen colaboradores más comprometidos con la institución y el disfrutar decir a otras personas de sus experiencias laborales. Los empleados demuestran un alto grado de compromiso al reducir el ausentismo y las llegadas tarde al trabajo. Las personas ven que la empresa contribuye positivamente en la sociedad.

3.1.8.5.- Recomendación para trabajar en la GRA de EsSalud – Arequipa:

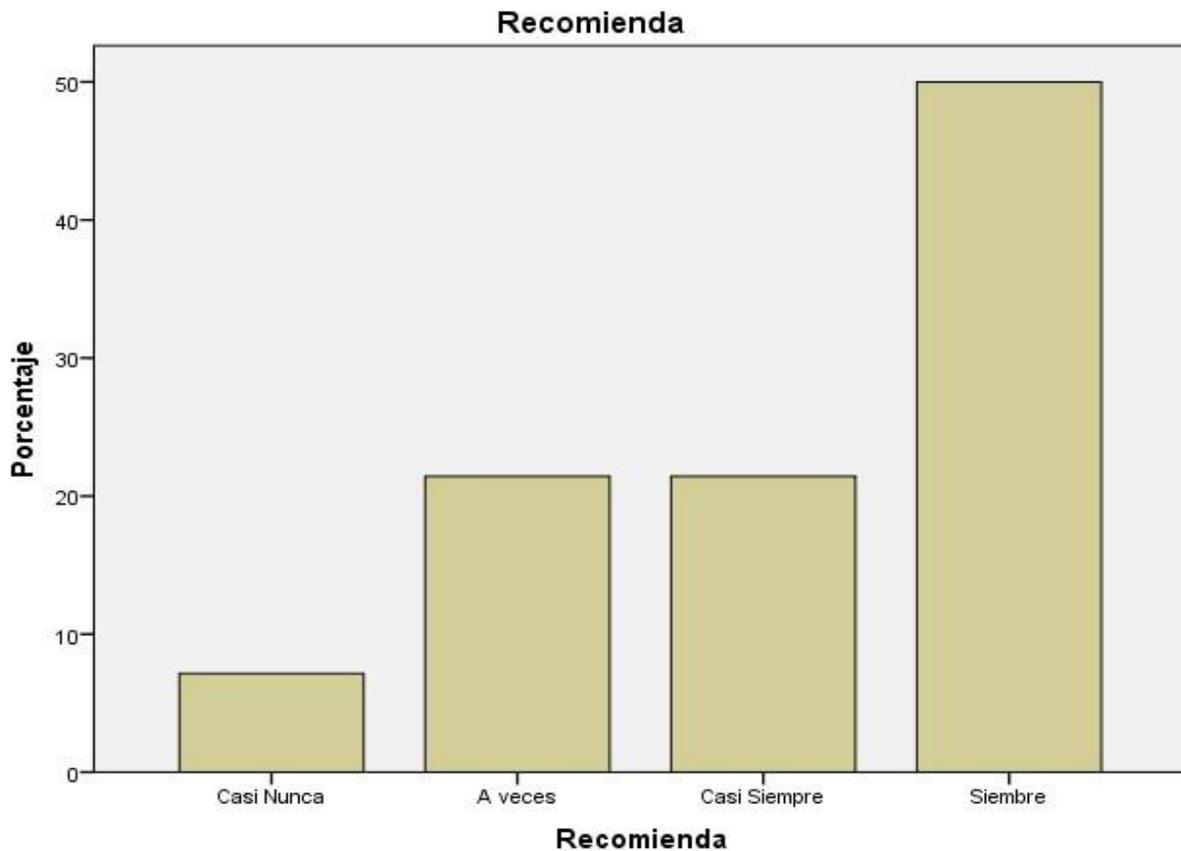
Tabla 37: Recomendación:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	2	7,1	7,1	7,1
A veces	6	21,4	21,4	28,6
Casi Siempre	6	21,4	21,4	50,0
Siempre	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 33: Recomendación



Fuente: Encuestas – SPSS 21.

Elaboración: Propia.

El 50% del personal recomienda a la GRA de EsSalud como un lugar donde trabajar lo que confirma el resultado de lo importante que es promover el orgullo por la empresa a los colaboradores, para poder difundir con éxito sus experiencias laborales a otras personas calificadas para aportar a la institución, logrando la posibilidad de reclutar cada vez más a mejores personas para las diferentes áreas de la Institución, no solo el área de personal.

3.2.- ENCUESTA A LA JEFA DEL AREA DE PERSONAL:

ENCUESTA 05 DE FEBRERO DEL 2016:

P: ¿Hace cuánto tiempo ese desempeña como jefa del área de personal?

Desde el 26 de febrero del 2014, ya 2 años.

P: ¿Qué significa para usted el clima organizacional?

Es la percepción que tienen los colaboradores de la Institución donde laboran, es como el clima de la naturaleza que puede ser adverso o bueno, por ejemplo cálido, frío, turbulento, etc.

El clima es responsabilidad de quienes dirigen la Organización, por lo tanto debe darse prioridad a que éste sea bueno y favorable que permita a los colaboradores condiciones adecuadas que los identifique e involucren con cumplimiento de metas y objetivos de la Organización.

P: ¿Cómo cree usted que se desarrolla el clima organizacional en su área?

Es adecuado y bueno, puede mejorar más, y eso debe trabajarse en todo momento. Lo importante es tener una buena y constante comunicación con los colaboradores, darles confianza y empoderarlos en sus funciones.

P: ¿Cree usted que los colaboradores de su área están comprometidos con la misión y visión de la institución? ¿Porque?

Sí, porque se sienten a gusto en lo que hacen, están empoderados en sus funciones, y pese a las dificultades que puedan presentarse, plantean soluciones y cumplen los objetivos del área y por lo tanto están encaminados y alineados a la Misión y Visión de la Institución.

P: ¿Cómo cree usted que se desarrolla la comunicación entre el personal del área, incluyéndola?

Se desarrolla en forma clara y directa, otorgando la confianza para hablar siempre con la verdad, siendo la principal saber escuchar.

P: ¿Se utilizan programas de motivación en el área? ¿Cuáles son?

Comunicación constante

Empoderamiento de personal

Retroalimentación

Reconocimiento

Algunos ejemplos:

Motivar al personal para su participación en actividades de la Oficina, la misma que brindan con real voluntad de trabajo, y ganas de que todo salga bien, al sentirse identificado con el prestigio de la Oficina, se observa cariño en lo que hacen por el nombre del área. Reconocimiento de fechas muy significativas, cumpleaños, día de la madre, del padre, navidad, etc., en la se comparte casi al 100% con todo el personal, manteniendo un grupo cohesionado e identificado.

Motivar al personal para la asistencia a capacitaciones de la Institución, explicándoles el beneficio y la importancia de la misma, en el desarrollo de los colaboradores, de la Oficina y por lo tanto de la Institución.

Se comparte en grupo los logros alcanzados, pero también los problemas que puedan afectar el funcionamiento y prestigio del área, recepcionando siempre alternativas de solución por la identificación y empoderamiento del personal.

P: ¿Se realizan actividades informales en el área? ¿Cómo cree que influyen estas en el bienestar de los colaboradores?

Si, especialmente las de reconocimiento en fecha significativas, que influyen favorablemente, que permite la cohesión del grupo, la identificación y por lo tanto su satisfacción personal y laboral.

P: ¿Cree que existe un compañerismo sincero entre los colaboradores?

En nuestra área si, si bien no todo es al 100%, pero si es bastante bueno a diferencia de otras oficinas.

P: ¿Cómo es el trato al cliente?

Es bueno, en gran parte por los colaboradores, pero tenemos problemas de falta de equipos, sistemas, infraestructura que puedan mejorar el clima laboral.

P: ¿Cree que el personal está capacitado para solucionar problemas en forma rápida y eficaz?

En la mayoría de casos si, existe en el área gran número de personal altamente especializado en las funciones que desarrolla.

P: ¿Cómo cree que se podría mejorar la relación entre compañeros de trabajo?

Mejorando sus condiciones de trabajo, lo que influenciará en su satisfacción personal, laboral y su relación con sus compañeros.

P: Como jefa, ¿Cuál es el trato que da a los trabajadores para crear un ambiente de confianza?

Siempre propiciando una comunicación clara y sincera, pero sobre todo saber escuchar.

P: ¿Cómo cree que es el desempeño de los colaboradores del área?

Bueno y Muy bueno.

P: ¿Sé destacan a los colaboradores más responsables?

Sí

P: ¿Las tardanzas o inasistencias de los colaboradores se dan con frecuencia?

No

P: ¿Cómo es la atención hacia los clientes?

Los colaboradores de la Oficina, no tratan directamente con asegurados externos, si con los internos que son el personal de la Institución (médicos, enfermeras, obstetricias, técnicos asistenciales, etc.), atendiéndoles de la mejor forma, e indirectamente contribuir a la buena atención de nuestros asegurados externos.



3.2.1.- Análisis e interpretación de respuestas:

Pregunta N° 1:

El conocer que la Sra. Giovanna Martel, jefa del Área de Personal de la Gerencia Regional de Salud – Essalud – Arequipa lleva 2 años en el puesto nos indica que conoce por bastante tiempo el manejo administrativo y procesos que se llevan en el área, además de a cada uno de los colaboradores y el clima organizacional/desempeño que se da en el área. Esto la hace un candidato perfecto para obtener información cualitativa acerca del área en investigación.

Pregunta N° 2:

La Jefa del área tiene bastante presente que el clima organizacional influye bastante en el trabajo de los colaboradores y este es decisivo para que se alcancen las metas y las tareas sean cumplidas de buena forma. Esto nos indica que deben darse actividades que refuercen el clima organizacional positivo.

Pregunta N° 3:

Según la Sra. Martel, el clima organizacional en su área es adecuado ya que, como indica, la comunicación se da de forma bastante fluida, tomando la misma como factor importante para que se pueda dar un clima informal agradable.

Pregunta N° 4:

Ella cree que los colaboradores de su área están bastante comprometidos con la Misión y Visión de la institución, porque les gusta lo que hacen, están empoderados en sus funciones, y pese a las dificultades del día a día, como equipo encuentran la solución a las mismas.

Pregunta N° 5:

Según indica, la comunicación en el área (colaboradores – colaboradores y colaboradores – jefa) se da de forma clara y en un ambiente de confianza.

Pregunta N° 6:

Nos informa que en la institución y en nuestra área de estudio, se dan bastantes programas de motivación al personal, tales como participación en actividades de la oficina, donde los colaboradores ponen empeño en dar lo mejor de sí para lograr el prestigio deseado para su área.

Además de esto, existen actividades de reconocimiento como en cumpleaños y fechas festivas donde se comparte informalmente con todos los colaboradores del área, manteniendo al grupo integrado.

Se realizan constantes cursos de capacitación que tienen como fin la mejor realización de sus funciones, además de aprendizaje continuo.

Pregunta N° 7:

Si se realizan actividades informales en el área, para poder integrar al grupo e identificarlos como piezas clave para el área.

Pregunta N° 8:

La Sra. Giovanna cree que existe un compañerismo bastante fuerte entre los colaboradores del área, mayor al de otras oficinas de la institución, donde está bastante debilitado.

Pregunta N° 9:

El trato al cliente se da de buena forma, pero está condicionado a la infraestructura y equipo que puede no ser el mejor.

Pregunta N° 10:

El personal está bastante especializado en sus funciones y esto le permite solucionar problemas con facilidad tomando en cuenta experiencias anteriores de la misma índole y conocimientos propios.

Pregunta N° 11:

Considera que mejorar las condiciones de trabajo sería beneficioso para la relación entre compañeros de área, ya que el bienestar del personal está relacionado con las mismas.

Pregunta N° 12:

Nos comenta que como jefa siempre ha tenido una comunicación y trato claro y sincero al momento de crear un ambiente de confianza, para ella lo más importante es saber escuchar.

Pregunta N° 13:

Está contenta con el desempeño de los colaboradores.

Pregunta N° 14:

Se destacan a los colaboradores más responsables.

Pregunta N° 15:

Las tardanzas o inasistencias no se dan con frecuencia.

Pregunta N° 16:

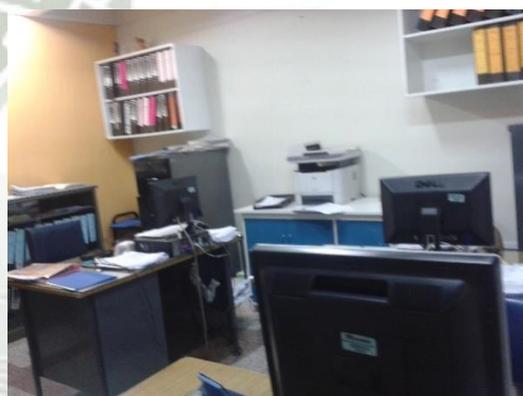
El trato al cliente interno se da de la mejor manera, en este caso el personal de Essalud.

3.3.- OBSERVACIÓN DE CAMPO EN EL AREA DE PERSONAL:



Ilustración 3: Trabajo de campo:







Ingresamos a las oficinas del área de personal, ubicadas en Peral con Ayacucho, en el centro de nuestra ciudad Arequipa, en el edificio de la Gerencia Regional de Arequipa (Imagen 1).

Observamos el lugar donde los colaboradores se desempeñan día a día, para poder determinar bajo qué condiciones realizan sus funciones.

Las computadoras que utilizan en esta institución, en su mayoría son Dell, seguidas de Hp y Lenovo, cuentan con Windows XP, lo que les permite realizar sus funciones con comodidad.

Todos los módulos cuentan con escritorios, que incluyen cajones para sus objetos personales y algunos tienen organizadores u muebles para poder archivar files y documentos.

La distancia entre módulos es bastante adecuada, ya que se respetan los espacios personales y todos los colaboradores que encontramos tienen un sitio asignado.

La jefa del área cuenta con un sitio mucho más amplio a los demás y un mueble personal donde clasifica sus documentos (Imagen 5).

Cabe mencionar que las oficinas tienen dispensadores de agua ozonizada, requisito que, según creemos, deben tener todos los ambientes de trabajo para una buena ejecución de tareas.

Mediante estas afirmaciones podemos precisar que hay buena implementación de los módulos de trabajo y las oficinas, si bien no son óptimos puestos de trabajo, cuentan con todo lo necesario para poder realizar las funciones de cada colaborador.

CONCLUSIONES

Primero:

Si bien las condiciones laborales en el área no son óptimas, los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la institución y recomendarían Essalud como lugar para trabajar. Esto principalmente se debe a que los colaboradores del área llevan años trabajando para la institución y se sienten fuertemente identificados. Se viene intentado constantemente mejorar las condiciones laborales de todos los colaboradores de EsSalud.

Segundo:

Los colaboradores del área se sienten bastante identificados con la visión y misión de la institución, mostrando interés en sus labores y preocupación por transmitir esa forma de pensar a sus compañeros. La confianza entre los colaboradores del área es bastante fuerte, ya que siempre pueden contar con el apoyo de los demás y con su jefatura.

Tercero:

La comunicación se da de forma efectiva porque existe un flujo constante de información entre los colaboradores y su jefe inmediato.

Cuarto:

La motivación no es un factor que esté bastante desarrollado en los colaboradores del área, la mayoría desearían tener mayores remuneraciones, más oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Al parecer el jefe inmediato superior no motiva a todos por igual, aun así, sienten que tienen retos a superar. Según ellos, solo a veces su trabajo es reconocido y valorado.

Quinto:

El desempeño de los colaboradores es entre bueno y muy bueno, teniendo en cuenta lo indicado por la jefa del área. Existe eficiencia y eficacia en las tareas designadas al personal, ya que la investigación muestra resultados favorables en este aspecto, además en la entrevista la jefa recalca esta conclusión. Confirmamos con la entrevista que el proceso de solución de problemas se da de forma rápida y eficaz ya que existe gran número de personal altamente especializado en las funciones que desarrolla.

Sexto:

Se utiliza una comunicación constante, el empoderamiento de personal, la retroalimentación (feedback) y el reconocimiento. Se usan capacitaciones con métodos de aprendizaje de vanguardia.

Sétimo:

Según muestran los instrumentos utilizados en la presente investigación, el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores del área investigada ya que el buen desempeño que se ha logrado en este órgano es obtenido por la confianza, identificación con la institución y ánimo por afrontar nuevos retos. Por lo tanto, a raíz de la Investigación realizada al Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de EsSalud – Arequipa de la influencia del Clima Organizacional sobre el Desempeño Laboral, se comprueba la hipótesis.

RECOMENDACIONES

Para poder mejorar el clima organizacional en el área y a la vez el desempeño de los colaboradores se recomienda lo siguiente:

Primero: Mejorar el espacio físico del área.

Factores como la luz, el sonido, la temperatura, la naturaleza abierta o cerrada de las oficinas y el ambiente general que se vive en ella son determinantes para la concentración y la creatividad, así como para el desarrollo del trabajo colaborativo.

El ambiente físico en el que trabajas sin duda afecta tu productividad y por lo tanto el desempeño de la organización.

Algunas de las tendencias internacionales son tener un área cafetería con un menú cuidado para comer sin apuros. Los espacios verdes y las salas de juntas que incorporan sillones en lugar de sillas y mesas están cobrando también importancia como una alternativa para apuntalar el pensamiento innovador.

Grandes empresas, hoy en día, apuestan a lo grande al otorgar al ejercicio un destacado espacio, con gimnasios, mesas de ping-pong, billar, videojuegos, albercas o clases de yoga.

Segundo: Fomentar las actividades de integración fuera de la oficina

Los colaboradores dan gran valor a las actividades extra-laborales que organizan las empresas como mecanismo de integración.

Distintas celebraciones como el día del padre, de la madre, o, por ejemplo, se convierte en el escenario propicio para compartir entre compañeros, pues contribuye a fortalecer la confianza, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia hacia la compañía.

Los principales espacios que deben ser creados en las organizaciones se enfocan en tres ámbitos: deportivo, cultural y social, porque ayudan y promueven el manejo del estrés.

Las empresas también buscan que las personas logren un balance entre la vida laboral y personal, a través de actividades con la familia en fechas especiales, salidas a teatro y cine, torneos deportivos, detalles navidad, entre otros.

Tercero: Utilizar el trabajo en grupo siempre que surja la oportunidad.

El trabajo en equipo tiene un impacto positivo bidimensional, no sólo se trata de obtener tiempos más cortos en todos los procedimientos realizados, sino también de obtener resultados de mayor calidad y consistentes con las metas trazadas. En otras palabras se obtiene un beneficio cualitativo y cuantitativo como producto del trabajo sinérgico bien encaminado y orquestado.

Toda empresa debe considerar seriamente el trabajo en equipo, no solamente como algo ocasional o anecdótico, sino como una práctica diaria sistematizada y bien reglamentada. Cuando se consigue esto, sólo se pueden esperar resultados óptimos en tiempos breves que finalmente son altamente valorados por los clientes internos y externos de la institución, a la par de crear un ambiente laboral amigable y

distendido que tiene un impacto positivo en el estado de ánimo de los trabajadores y en su desempeño de sus actividades diarias.

Cuarto: Impulsar en la oficina el ejercicio y alimentación sana.

Los hábitos de vida saludables son una asignatura olvidada en nuestras sociedades ya que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), las enfermedades cardiovasculares, relacionadas directamente con conductas negativas que afectan la salud, son la principal causa de muerte en el mundo y tienen un gran impacto en el ámbito laboral. Estas conductas dependen del comportamiento y de la actitud de las personas en su vida cotidiana, puesto que la salud depende en gran parte de la alimentación y el estilo de vida.

La institución tiene un papel importante, facilitando a sus trabajadores información y llevando a cabo campañas de sensibilización sobre cómo mantener un estilo de vida saludable. La salud depende en gran medida de la alimentación y el estilo de vida, por lo que hay que evitar conductas perjudiciales como el consumo de tabaco, alcohol y drogas, la falta de ejercicio, el estrés y la comida rápida.

Es fundamental para las empresas cuidar la salud de sus trabajadores como estrategia preventiva para disminuir la cifra de bajas laborales, difundiendo y promoviendo sencillas pautas que pueden tener una incidencia muy positiva para la organización y sus empleados, así como en la sociedad.

Mantener a diario unos hábitos saludables es un aspecto básico para el correcto desarrollo y el bienestar de las personas.

Quinto: Crear más oportunidades para reconocer el esfuerzo del personal.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

Sexto: Optimizar la comunicación.

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de la institución, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la institución.

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Además, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados.

Sétimo: Rotar las funciones de cada colaborador para evitar la monotonía laboral.

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. De cualquier forma, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados:

- Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.
- Seguridad de equipos y personas.
- Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- Mayor motivación del personal.

Octavo: Medir de mejor forma el desempeño y los resultados.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

Noveno: Involucrar a todo el personal en decisiones importantes.

La base sólida de cualquier compañía exitosa es su gente. Los empleados representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar.

Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito de la organización, sino que también ahorra dinero, tiempo y dinero, en el aumento de la productividad y la disminución de la subcontratación.

Involucrar a todo el personal en las decisiones importantes de la Institución mejorara los siguientes puntos:

- Productividad: Cuando los empleados se involucran en la toma de decisiones, ganan una participación profesional y personal en la organización y en su éxito general. Este compromiso lleva a mejorar la productividad, ya que los empleados participan de forma activa en varios aspectos de la compañía y desean ver el éxito general de sus esfuerzos. Esto no sólo beneficia al crecimiento de la compañía, también en el entrenamiento práctico de los trabajadores. El aumento de responsabilidad amplía más las habilidades de los empleados, lo que los prepara para el futuro.
- Mejora la moral: Involucrar de forma activa a los trabajadores en el proceso de toma de decisión aumenta la moral general de la compañía. Muchas compañías tienen una separación de poder entre la administración y los trabajadores; sin embargo, el involucrar activamente a los empleados disminuye esa brecha, y abre canales de comunicación entre los supervisores y los empleados. Como un

participante funcional en el proceso de toma de decisiones, los empleados entienden que sus ideas son una importante contribución a la compañía, y les da el poder de influir en el resultado de su trabajo, lo que los lleva a sentir satisfacción por su trabajo y una actitud positiva, no sólo hacía su posición, sino hacía la compañía.

- Recursos Internos: Utilizar empleados en el proceso de toma de decisiones, en lugar de contratar a otras personas, ahorra dinero, tiempo, y ofrece a la compañía la ayuda confiable a largo plazo de aquellos que la conocen bien. Contratar a una compañía consultora externa es caro y puede tomar muchos recursos valiosos en cuando a dinero y el tiempo gastado en actualizar a los consultores externos acerca de los numerosos aspectos de la compañía. Sin embargo, los empleados están ya al tanto de estos procedimientos, ofrecen un conocimiento detallado de las necesidades de la compañía, y entienden sus políticas generales.
- Trabajo en Equipo: La participación en el proceso de toma de decisiones da a los empleados la oportunidad de darle voz a sus opiniones, y de compartir su conocimiento con los otros. Aunque esto mejora la relación entre la administración y los empleados, también alienta a los trabajadores a ser un equipo. La expresión de los puntos de vista abre el diálogo entre los compañeros de trabajo y permite que cada uno brinde sus fortalezas en el desarrollo de los proyectos. También es una buena forma de juntar información sobre los empleados como la forma en la que trabajan dentro de un equipo, en dónde les sería necesario mejorar, todo lo que los lleva a mejorar su efectividad, y, en última instancia, presentar un mejor trabajo y desempeño.

BIBLIOGRAFÍA:

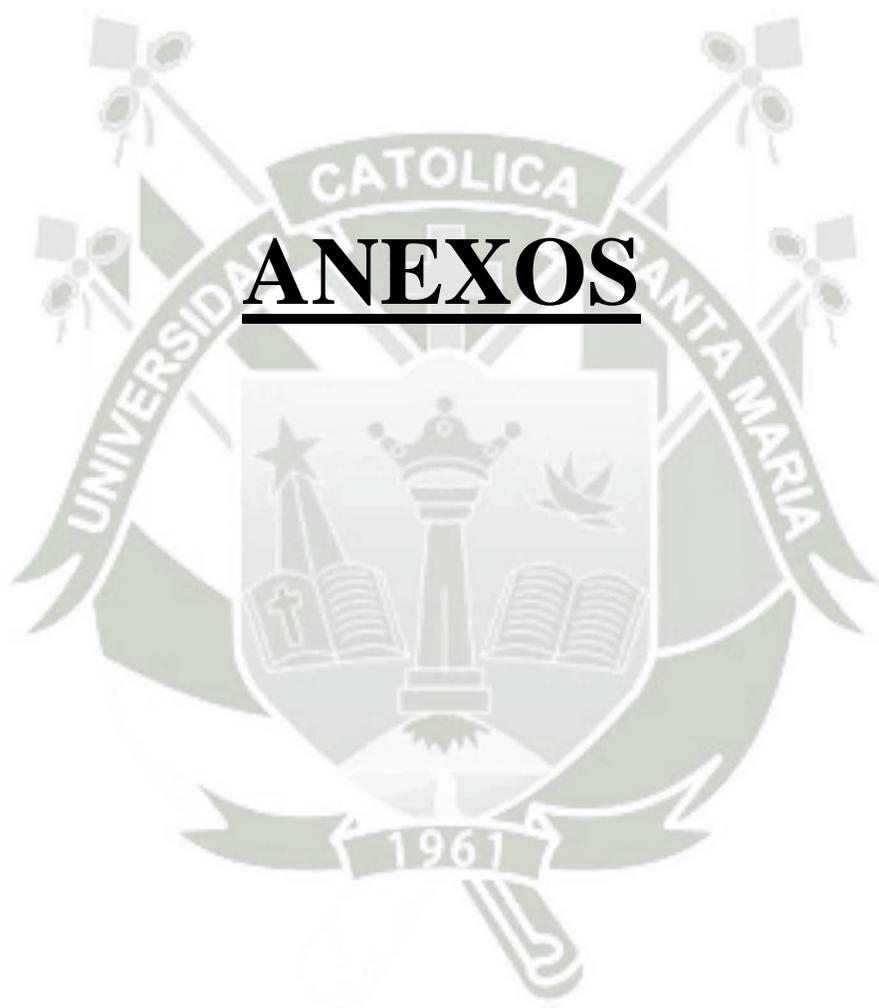
- Chiavenato, Idalberto. Guzmán Brito, Martha. Rodríguez Tepezano, José (2009) *Gestión del Talento Humano 3º ed.* México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos 8º ed.* México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2004) *Introducción a la teoría general de la administración 7º ed.* México: Mc Graw-Hill.
- Dessler, Gary. (2009) *Administración de Recursos Humanos 11º ed.* México: Prentice Hall. Pelaes León, Oswaldo. (2010) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. (Tesis de Post Grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- Mondy, R. Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos 11º ed.* México: Prentice Hall.
- Hernandez Sampieri, Roberto. Fernandez Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2006) *Metodología de la Investigación 4º ed.* México: Mc Graw-Hill.
- Ávila Baray, H.L. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica.*

- Deymar B. Centty Villafuerte (2004) Manual Metodológico para el Investigador Científico Nuevo Mundo investigadores y consultores, UNSA, Arequipa.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006) Metodología de la investigación Cuarta Edición, México D.F.
- Behar Rivero, Daniel S. (2008) Metodología de la Investigación, Editorial Shalom.
- Sabino, Carlos (1996) El proceso de investigación, Editorial LUMEN, Argentina.
- Mills, D. Q. (1996) Rebirth of the Corporation. New York: John Wiley & Sons, 1991. Causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamante, C3. (1992) Características Motivacionales de los Gerentes
- Salas Perea RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud.
- Gordon M, Fitzgibbons W. Empirical Test of the Validity of Seniority as a Factor in Staffing Decisions. Journal of Applied Psychology 1982; 3: 311-9.

- D'Vicente (1997), citado por Bohórquez 2004, Araujo y Guerra. 7
Stoner (1994) Desempeño laboral, P 510.
- Chiavenato (2002) Gestión del Talento Humano. P 236.
- Peter F. Druker (2002) La Sociedad. P 75.
- Stephen P. Robbins (2004) Comportamiento Organizacional. P 564.
- Fidias G. Arias Odón (1999) El Proyecto de investigación: guía para su elaboración 12 Dessler (2001) Administración del Personal
- Campbell (1990) Modelo básico del desempeño laboral.
- Wagner, J. A. III (1990) Incentive payment and nonmanagerial productivity: An interrupted time series analysis of magnitude and trend. Organizational Behavior and Human Decision Processes, P 106.
- Silvia Gonzales, M. del P., 2008, p. 91.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D (1997) Administración 6ta Edición. P 507.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de Administración de Empresas. P 319.

- Brunet (2004) Como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, p.17
- Likert En la Teoría de Sistemas (2004), como se cita en García, M. Ibarra, L. & Contreras, C, p.18
- Robbins (1999) Clima Organizacional.
- Litwin y Stringer (1968) Teoría del Clima Organizacional.





ANEXOS

CUESTIONARIO

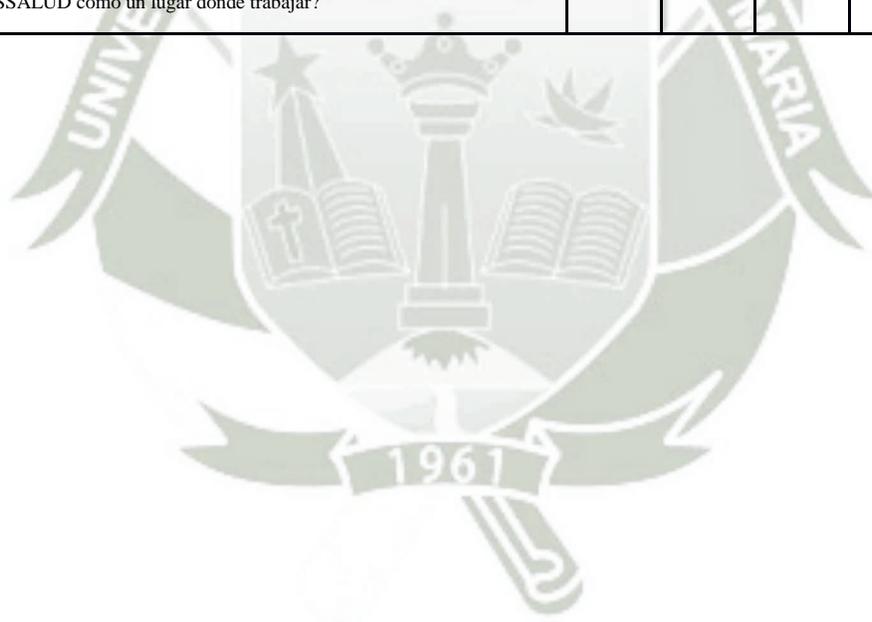
El objetivo de esta encuesta es encontrar mejoras en el funcionamiento del de área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de ESSALUD y en la satisfacción de los profesionales que la componen.

Le recordamos que este estudio **es confidencial**. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.



SEXO:		EDAD:		COMPANIA:		DEPARTAMENTO:					
	Hombre		Menor de 25		2 años o menos						
	Mujer		Entre 25 - 35		De 3 a 5 años						
			Entre 36 - 45		De 6 a 10 años						
			Entre 46 - 55		De 11 a 15 años						
			56 o mas		Más de 15 años						
CONDICIONES LABORALES						Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
1.- ¿Se siente a gusto con el tipo de contrato que posee?											
2.- ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?											
3.- ¿La institución le brinda a usted la calidad y cantidad de material necesario para realizar sus actividades?											
4.- ¿La Institución cumple con las norma de seguridad y salud en el trabajo?											
COMPROMISO						Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
5.- ¿Se siente usted identificado con la Misión y Visión de la Institución?											
6.- ¿Muestra usted un verdadero interés al cumplir con sus actividades diarias?											
7.- ¿Su responsable se preocupa por transmitirle los valores, la misión, la visión y los objetivos de la Institución?											
COMUNICACIÓN						Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
8.- ¿La comunicación sobre los resultados de la Institución es clara y transparente?											
9.- ¿La comunicación interna de la Institución es una actividad permanente y planificada?											
10.- ¿Al unirse a la Compañía, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y la función que realiza?											
11.- ¿Los comunicados internos le proporcionan información útil?											
12.- ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?											
CONFIANZA						Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
13.- ¿Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos?											
14.- ¿Cuándo ingreso a la compañía se sintió bienvenido?											
15.- ¿Cuenta con la colaboración de las personas de su departamento?											
MOTIVACION						Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
16.- ¿Considera usted que la remuneración está en función a las actividades que realiza?											
17.- ¿La Institución ofrece capacitaciones para desarrollar su carrera profesional?											
18.- ¿Su trabajo es reconocido y valorado?											
19.- ¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?											
20.- ¿Su responsable lo motiva, de diferentes maneras, para realizar su trabajo?											

FORMACION	Nunca	Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
21.- ¿Recibe formación para actualizar sus conocimientos de la actividad que desempeña?						
22.- ¿Los planes de formación de la Institución se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional?						
PERCEPCION DE LOS SERVICIOS CENTRALES	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
23.- ¿Recibe ayuda que necesita del departamento de Informática?						
24.- ¿Recibe ayuda que necesita del departamento de Compras?						
25.- ¿Recibe ayuda que necesita del departamento de RR.HH?						
26.- ¿Recibe ayuda que necesita del departamento Jurídico?						
27.- ¿Recibe ayuda que necesita del departamento Financiero?						
28.- ¿Recibe ayuda que necesita del departamento de Comercial?						
CUESTIONES GENERALES	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	N/A
29.- ¿Está satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la institución?						
30.- ¿Está satisfecho con las actividades deportivas que realiza la institución?						
31.- ¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en la institución?						
32.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en GRA de ESSALUD?						
33.- ¿Recomienda a la GRA de ESSALUD como un lugar donde trabajar?						



ENTREVISTA

Duración: 10 - 30 minutos.

Lugar: Esquina Peral con Filtro, S/N.

Realizada el día Martes 04 de Agosto de 2015 a Horas 10:00 am.

Por:

- Martel, Giovanna: Jefa del área de personal de la Gerencia de Red Asistencial Arequipa.
- Nieves Quiroz, Mauricio Sebastián: Organizador, Editor.
- Pacheco García, Pablo Gabriel: Entrevistador.

P: Buenos días Señorita Martel, estamos realizando las entrevistas correspondientes para el desarrollo de la investigación de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del área de la cual usted está encargada.

P: ¿Hace cuánto tiempo ese desempeña como jefa del área de personal?

P: ¿Qué significa para usted el clima organizacional?

P: ¿Cómo cree usted que se desarrolla el clima organizacional en su área?

P: ¿Cree usted que los colaboradores de su área están comprometidos con la misión y visión de la institución? Y ¿Porque?

P: ¿Cómo cree usted que se desarrolla la comunicación entre el personal del área, incluyéndola?

P: ¿Se utilizan programas de motivación en el área? ¿Cuáles son?

P: ¿Se realizan actividades informales en el área? ¿Cómo cree que influyen estas en el bienestar de los colaboradores?

P: ¿Cree que existe un compañerismo sincero entre los colaboradores?

P: ¿Cómo es el trato al cliente?

P: ¿Cree que el personal está capacitado para solucionar problemas en forma rápida y eficaz?

P: ¿Cómo cree que se podría mejorar la relación entre compañeros de trabajo?

P: Como jefa, ¿Cuál es el trato que da a los trabajadores para crear un ambiente de confianza?

P: ¿Cómo cree que es el desempeño de los colaboradores del área?

P: ¿Sé destacan a los colaboradores más responsables?

P: ¿Las tardanzas o inasistencias de los colaboradores se dan con frecuencia?

P: ¿Cómo es la atención hacia los asegurados?

Gracias por el tiempo brindado, utilizaremos la información para buscar alternativas de mejora en el área.

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

		Preguntas																																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Encuestas	1	1	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	
	2	1	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	
	3	2	3	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	
	4	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	
	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	2	4	5	5	5	4	5	
	6	1	4	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	
	7	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	
	8	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	3	2	4	5	5	5	5	
	9	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	
	10	1	3	1	1	2	3	3	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	5
	11	1	2	1	5	4	5	5	4	5	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	
	12	2	4	5	2	4	4	3	5	5	2	3	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	1	1	3	3	4	3	2	4	3	6	1	3	2	5	5	
	13	1	3	1	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	2	5	3	5	2	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	
	14	2	4	2	1	2	3	3	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	5
	15	2	3	2	1	2	3	3	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	5
	16	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	2	4	5	5	5	5	5	
	17	1	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	
	18	2	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	
	19	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	
	20	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5		4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4		5		2		5	5	5	5	5	
	21	2	4	5	4	2	3	2	5	5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	
	22	1	4	5	6	3	4	2	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3		4	3	5	5	3	
	23	1	2	1	1	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	
	24	2	3	2	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5
	25	2	3	5	5	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	3	5	4	5	5	5	
	26	2	4	2	5	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	2	4	2	2	1	2	3	5	5	5	
	27	1	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	3	4	4
	28	1	5	5		3	5	2	5	5	4	4	4		5	3	3	5	5	6	2	4	4	3	3	2	4	6	3	3	6		6	2	5	5	4	

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>¿Cuál es la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud - Arequipa en el año 2015 y cómo se podrían optimizar ambos factores para lograr resultados de máximo desempeño?</p>	<p>1.- OBJETIVO GENERAL: Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud-Arequipa 2015.</p> <p>2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Calcular el nivel de compromiso y confianza con la institución y entre los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015. ·Identificar el estado de la motivación de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015. ·Conocer el clima organizacional que predomina en los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015. · Averiguar qué métodos se utilizan actualmente y determinar qué métodos podrían mejorar en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para obtener un desempeño adecuado. · Determinar métodos que podrían mejorar el desempeño del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para lograr resultados de máximo desempeño. 	<p>1.- HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>Dado que: El clima organizacional afecta positiva o negativamente al desempeño laboral en una organización, siendo considerado un factor crítico para el bienestar de sus colaboradores y operatividad de la institución.</p> <p>Es probable: Que los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa tengan un inadecuado desempeño laboral a causa del clima organizacional actual y existan métodos para mejorar ambos factores.</p>	<p>1.- VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima Organizacional.</p> <p>2.- VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral.</p>	<p>Contrato. Centro de trabajo. Material. Misión y Visión. Intereses. Entrevistas a los colaboradores. Numero de organizaciones grupales entre colaboradores dentro de un periodo dado. Nivel de organización horizontal. Espíritu de equipo. Actividades informales. Reuniones. Entrevistas a los colaboradores sobre la cadena de mando. Flexibilidad. Actividades informales. Remuneraciones. Reconocimientos grupales. Eventos motivacionales.</p> <p>Condiciones del contrato del empleado. Beneficios de los colaboradores. Planes de formación de la Institución. Actualización de conocimientos sobre la actividad de desempeño. Departamento de Informática. Departamento de compras. Departamento de RRHH. Departamento Jurídico. Departamento Financiero. Departamento Comercial. Beneficios</p> <p>Rentabilidad en un periodo dado. Número de personas atendidas en un periodo dado. Estado de resultados. Numero de colaboradores contratados. Puntualidad de los colaboradores. Numero de despedidos. Número de quejas del cliente. Trato al cliente. Nivel de satisfacción del cliente. Cantidad de uso del libro de reclamaciones. Eficiencia en el servicio. Eficacia en el servicio. Efectividad en el servicio. Flexibilidad del servicio. Espera del cliente. Solución de problemas.</p>

CONSISTENCIA DE VARIABLES CON OBJETIVOS E INTERROGANTES

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	SUB-VARIABLE	OBJETIVOS	INTERROGANTES
Variable Independiente.	Clima Organizacional.	Condiciones Laborales	Averiguar qué métodos se utilizan actualmente en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para crear un clima organizacional adecuado.	¿Qué métodos se utilizan actualmente en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para crear un clima organizacional adecuado?
		Compromiso y Confianza	Calcular el nivel de compromiso y confianza con la institución y entre los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.	¿Cuál es el nivel de compromiso de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015?
		Comunicación	Conocer el clima organizacional que predomina en los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.	¿Cuál es el clima organizacional predominante de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015?
		Motivación	Identificar el estado de la motivación de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.	¿Cuál es el estado de la motivación entre los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015?
Variable Dependiente.	Desempeño laboral.	Productividad	Conocer el proceso de solución de problemas para los clientes de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.	¿Cómo es el proceso de solución de problemas de los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015?
			Determinar si existe eficiencia y eficacia en las tareas delegadas a los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015.	¿Existe eficiencia y eficacia en las tareas delegadas a los colaboradores del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa 2015?
		Calidad de Servicio	Determinar métodos que podrían mejorar el desempeño del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para lograr resultados de máximo desempeño	¿Qué métodos podrían mejorar el desempeño del Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para lograr resultados de máximo desempeño?
			Averiguar qué métodos se utilizan actualmente en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para obtener un desempeño adecuado.	¿Qué métodos se utilizan actualmente en el Área de Personal de la Gerencia de Red Asistencial de Essalud – Arequipa para obtener un desempeño adecuado?

Elaboración: Propia

Fuente: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal.

Autor: M.M.Chiang.