



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres: ZAMBRANO LÁZARO ELIZABETH FLOR

Código de alumno: 2015.3015.0.AM

Teléfono: 996591373

Correo electrónico: .elizabeth.zambrano@gmail.com

DNI o Extranjería: 45877543

2. Modalidad de trabajo de investigación:

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

3. Título profesional o grado académico:

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED HUAYLAS SUR, 2016.

5. Facultad de: Economía y Contabilidad

6. Escuela, Carrera o Programa: Maestría en Administración con Mención en Administración de
Negocios, MBA

7. Asesor:

Apellidos y Nombres: DIAZ LEDESMA JOHN ALEX

Teléfono: 943247651

Correo electrónico: johndiaz58@hotmail.com

DNI o Extranjería: 17856598

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el
trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio
Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación
(RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión
impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de
autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma:

D.N.I.:

FECHA:



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

ESCUELA DE POSTGRADO

**COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD HUAYLAS SUR,
HUARAZ – 2016**

Tesis para optar el grado de maestro
en Administración
Mención en Administración de Negocios, MBA

ELIZABETH FLOR ZAMBRANO LÁZARO

Asesor: **DR. JOHN ALEX DÍAZ LEDESMA**

Huaraz – Ancash – Perú

2018

N° de Registro: T0658

MIEMBROS DEL JURADO

Magister Juan Vílchez Cárcamo

Presidente

Magister Edwin Hernán Ramírez Asís

Secretario

Doctor John Alex Díaz Ledesma

Vocal

ASESOR

Doctor John Alex Díaz Ledesma

AGRADECIMIENTO

A madre la Sra. Luzmila Lázaro Barreto mi más sincero agradecimiento por haberme inculcado la seriedad, responsabilidad, firmeza.

Al asesor el Doctor John Alex Díaz Ledesma por su convicción académica y su valiosa colaboración y dedicación para poder culminar con éxito este trabajo de investigación.

ÍNDICE

Página

Resumen	viii
Abstract	ix
I.INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	5
1.2. Hipótesis	5
1.3. Variables.....	6
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Bases Teóricas	15
2.3. Definición de términos	34
III. METODOLÓGIA	36
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	36
3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico	37
) Población.....	37
) Muestra.....	37
3.3. Instrumentos de recolección de la información.....	37
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información..	39
IV. RESULTADOS	40
V. DISCUSIÓN.....	60
VI. CONCLUSIONES.....	63
VII. RECOMENDACIONES.....	64
VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	65
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de Competencia Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	40
Tabla 2 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Autocontrol y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	42
Tabla 3 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Adaptabilidad y Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	44
Tabla 4 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Capacidad de Influencia y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	46
Tabla 5 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Liderazgo y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	48
Tabla 6 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Desempeño, Resolución de Conflictos y Negociación y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	50
Tabla 7 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Valores y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	52
Tabla 8 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Orientación al Logro y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	54
Tabla 9 Prueba de Hipótesis de Competencia Laboral según Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	57
Tabla 10 Análisis de la varianza total explicada de la Estrés Laboral	77
Tabla 11 Análisis de la varianza total explicada de la Clima Organizacional	78
Tabla 12 Análisis de fiabilidad sobre Competencias Laborales.....	79
Tabla 13 <i>Análisis de fiabilidad sobre Clima Organizacional</i>	81
Tabla 14 Análisis de fiabilidad sobre las dimensiones de las variables en estudio....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de Competencia Laboral y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	41
Figura 2 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Autocontrol y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016....	43
Figura 3 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Adaptabilidad según Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016....	45
Figura 4 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Capacidad de Influencia y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	47
Figura 5 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Liderazgo y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016....	49
Figura 6 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Desempeño, Resolución de conflictos y negociación y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016.....	51
Figura 7 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Valores y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016....	53
Figura 8 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Orientación al Logro y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016....	55
Figura 9 Competencias Laborales de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	58
Figura 10 Clima Laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016	59

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Competencias Laborales y su relación con el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016”, está orientado a determinar la relación que existe entre ambas variables: Competencias laborales y Clima organizacional.

El tipo de estudio será Descriptivo - Correlacional, ya que el propósito es determinar y describir cómo la competencia laboral se relaciona con el clima organizacional. El diseño de Investigación es No experimental, porque no se manipularán deliberadamente las variables de estudio. Transeccional, porque los datos se recopilarán en un tiempo único y determinado. Correlacional, porque se describirán las relaciones entre las variables.

Para la realización de la investigación se utilizó como población a 63 trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz en sus distintas modalidades de contrato (Nombrados y Contratación Administrativo de Servicios – CAS), se trabajará con toda la población, es decir, un censo. Como instrumentos para la recolección de la información se usó análisis de documentos y el cuestionario. Para el análisis de la información se empleó la estadística descriptiva y para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba Chi cuadrado. Para el procesamiento se usará el software estadístico SPSS versión 22.0.

Se puede concluir que Competencias Laborales se relaciona con Clima Organizacional y presentan una correlación alta, positiva y significativamente.

Palabras clave: *Competencias laborales, clima organizacional.*

ABSTRACT

The present research work entitled "Labor Competences and their relationship with the Organizational Climate of administrative workers of the Huaylas Sur Health Network, Huaraz - 2016", is aimed at determining the relationship between the two variables: Labor Competencies and Organizational Climate.

The type of study will be Descriptive - Correlational, since the purpose is to determine and describe how labor competency is related to the organizational climate. The research design is non-experimental, because the study variables will not be deliberately manipulated. Transectional, because the data will be collected in a single and determined time. Correlational, because the relationships between the variables will be described.

In order to carry out the research, a population of 63 workers from the Huaylas Sur - Huaraz Health Network in its different modalities of contract (Nominated and Administrative Contract for Services - CAS) was employed, and the entire population will be worked on, that is, a census. As instruments for the collection of information, analysis of documents and the questionnaire were used. For the analysis of the information, the descriptive statistics was used and for the test of the hypothesis the Chi square test was used. SPSS statistical software version 22.0 will be used for processing.

It can be concluded that Labor Competences is related to Organizational Climate and present a high, positive and significant correlation.

Key words: Labor competencies, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

En la última década las organizaciones han empezado a valorar no solo los puestos de trabajo sino también a su personal y las competencias que estas aportan en el logro de los resultados.

Asimismo, debemos entender que el problema de las organizaciones no se encuentra solo en el entorno externo, sino también en el entorno interno, uno de los puntos internos es el recurso humano, por ello es importante evaluar a los trabajadores y tomar en cuenta que las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades, como hace referencia Bunk (1994) “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. En tal sentido, la competencia está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Todas esas competencias laborales contribuyen en el logro de los objetivos de la organización, además son parte del clima organizacional que pueda desarrollarse en la organización.

En tanto, el Clima Organizacional considerada como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él

y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.
(MINSA, 2009)

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.

Por otro lado, el Ministerio de Salud actor principal para gestionar su “Sistema de Gestión de Calidad en Salud” refiere en uno de los principios que lo fundamentan, que es importante lograr la participación del personal: “el personal de todos los niveles es la esencia de la organización, pues mediante a su compromiso posibilita el uso de sus habilidades y conocimientos en beneficios de la calidad”. También, debemos resaltar que dentro de los objetivos específicos busca fomentar una cultura de calidad en el sector, en todos los niveles de la institución y los establecimientos de salud del MINSA, sensible a la necesidad de los usuarios.

Respecto a las redes de servicio de salud en el Perú:

La configuración de los servicios de salud en redes en el Perú se inicia en el año 1995 con la publicación del documento “Lineamientos de Políticas del Sector Salud 1995-200”. Dicho documento promueve la formación de redes plurales de prestadores acreditados y categorizados. En el 2001, mediante Resolución Ministerial N°122-2001-SA/DM, se aprueba el documento “Lineamientos para la

Delimitación de Redes de Salud”, que se complementó con otros documentos normativos que tenía como objetivo regular la conformidad de redes de salud. Asimismo, mediante Resolución Ministerial N°405-2005/MINSA, la cual reconoce que las Direcciones regionales aprobaran la organización administrativa de las dependencias del Sector Salud en su ámbito, según los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud. En el 2013 se emitió el Decreto Legislativo N°1166, el cual aprueba la conformación y funcionamiento de Redes Integradas de Atención de Salud y establece el marco legal para la conformación y funcionamiento de las mismas. A marzo de 2017, la red pública del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales cuenta con 156 redes de servicios de salud y 876 micro redes de salud. Por su parte EsSalud cuenta con 29 redes asistenciales: 3 en Lima y 26 en regiones.

A pesar del marco legal vigente, la conformación de redes integradas de servicios de salud no se ha realizado de manera efectiva. Aún se evidencia fragmentación en los prestadores de salud, que se traduce en **un pobre desempeño general del sistema de salud**. En este contexto, el documento que estipulo los lineamientos actuales menciona en su lineamiento 4: “los recursos humanos deben asignarse y programarse de manera eficiente para la prestación de la cartera de servicios de salud. “Los recursos humanos constituyen un eje fundamental en mejora de la atención en salud. Esto involucra el desarrollo de **competencias y compromiso** ético de los recursos humanos para una atención de calidad y humanizada que responda a las necesidades de salud de la población, en función de su cartera de servicios de la red, y para ofrecer el mejor servicio al ciudadano”. (MINSA, RM 167-2017/MINSA.)

De lo referido anteriormente debemos resaltar que los trabajadores en las redes de salud son, por tanto, un eje fundamental en la mejora de la atención de salud y ellos deben tener las competencias necesarias.

Los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur – Ancash, en su labor diaria utilizan y ponen en manifiesto un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Sin embargo, perciben incompetencia o falta de experiencia en muchos de sus compañeros ocasionando entre las consecuencias negativas las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, dificultades para ejercer un trabajo en equipo, etc. Y por ende, creen que su clima laboral no es el mejor debido al desenvolvimiento de sus competencias laborales.

Es por ello que la presente investigación pretende describir y relacionar las competencias laborales del trabajador y su Clima Organizacional.

Formulación del problema de investigación

Problema General

¿De qué manera las competencias laborales se relacionan con en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016?

Problemas Específicos

1. ¿Cuál es el nivel de competencia laboral de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016?
2. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016?

1.1. Objetivos

Objetivo General

Determinar de qué manera las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

Objetivos Específicos

1. Conocer el nivel de competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016.
2. Conocer el nivel del clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016.

1.2. Hipótesis

Hipótesis General

Las competencias laborales se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

Hipótesis Específicas

-) Existe un bajo nivel de competencias laborales en trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.
-) El clima organizacional es desfavorable para los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

1.3. Variables

Variables:

-) Competencias laborales
-) Clima organizacional

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL Según modelo SERVQUAL	COMPONENTES	ESCALA
Competencias laborales	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingresos por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingresos por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio	1. Autocontrol	La capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional de un trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Autocontrol conductual 	NOMINAL
			2. Adaptabilidad	Capacidad de un trabajador para adaptarse a un nuevo medio o situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas • Prueba de la realidad • Flexibilidad 	
			3. Capacidad de influencia	Capacidad que tiene un trabajador de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otro u otros empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Internalización 	
			4. Liderazgo	La capacidad o habilidad que tiene un directivo para influir, inducir, animar o motivar a sus empleados a llevar a cabo determinados objetivos de la organización, con entusiasmo y por voluntad propia.	<ul style="list-style-type: none"> • El poder. • Comprensión fundamental de las personas 	
					<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar a las personas para que aplican todas sus capacidades en el desarrollo de un proyecto • Estilo de líder y el clima que este produce 	
			5. Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por los trabajadores en el logro de las metas de la organización. La resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales. La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución • Técnica que ofrece vías alternativas entre partes en disputa 	
					<ul style="list-style-type: none"> • Acordar 	
			6. Valores	Los valores que produce el comportamiento de un trabajador que beneficia tanto a quien lo ejercita como a quienes lo reciben en su ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento • Beneficio social 	
			7. Orientación al logro	El esfuerzo que hacen los trabajadores como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en los proyectos universitarios, dentro de las expectativas esperadas Valoración del trabajo por el jefe inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad • Capacidad 	
					<ul style="list-style-type: none"> • Merecimiento 	

Clima organizacional	Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades.	El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera prioritizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.	1. Realización personal	Posibilidad que el medio laboral en la institución y sus funciones que realicen favorezcan el desarrollo personal, con perspectivas a un desarrollo futuro.	Desarrollo personal	NOMINAL
			2. Involucramiento laboral	Estado en el cual un empleado se identifica con su organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.	Identificación	
					Internalización	
			3. Supervisión	Servicio de orientación y asesoría técnica en la cual se verifica y evalúa para recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas	Servicio	
					Evaluación	
			4. Comunicación	Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar las metas	Emisor	
					Receptor	
					Mensaje	
					Canal	
			5. Condiciones laborales	Las condiciones laborales abarcan lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo en general.	Codificación	
Decodificación						
Seguridad laboral						
				Condiciones de trabajo		

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Flores (2016) en la investigación titulada “*Clima institucional y Competencias Laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima 2016*” tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Clima institucional y las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016. La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por 140 policías de la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016, se consideró una muestra igual a la población en las cuales se han estudiado las variables: Clima institucional y las competencias laborales. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar encuesta de Clima laboral de Acero y Yusssef y la encuesta de Competencias laborales de Cojulum Cinfuentes, todos con escala de Likert, que brindaron información acerca de la relación que existe entre las variables de estudio en sus distintas dimensiones. El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias

laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016.

Ortiz Socualaya (2015) en la investigación titulada “*Competencias laborales de las enfermeras del servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé - Lima – 2015*”, se planteó como problema de investigación: ¿Cuál es el diagnóstico de las competencias laborales de las enfermeras del servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé - Lima - 2015? Teniendo como objetivo general: Determinar el diagnóstico de las competencias laborales de las enfermeras del servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé - Lima - 2015. Esta investigación fue de tipo descriptivo y diseño no experimental - transeccional en una población y muestra de 30 colaboradores del Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé - Lima. Se aplicó un instrumento a la muestra seleccionada. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 40 preguntas para la variable competencias laborales. Obteniéndose entre sus conclusiones: el diagnóstico de las competencias laborales de las enfermeras, se encontró en un nivel regular en un 50.0%. Así mismo, se encontró que a mayor tiempo de servicios hay buen nivel de competencias laborales y a menor tiempo de servicios hay deficiente o regular nivel de competencias laborales.

Ortega (2015), en la investigación titulada “*Las competencias laborales y el clima organizacional de los trabajadores administrativos en las*

universidades tecnológicas privadas del Lima”, el objetivo de la investigación fue estudiar la influencia existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima, y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Metodología: Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Conclusión: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001)

Tello (2015) en la investigación titulada *“La competencia laboral y el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 04 - Comas 2015”* tuvo como objetivo general, determinar el efecto de la Competencia Laboral y el Clima Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel 04 - Comas 2015, la población estuvo conformada por 60 trabajadores, (población censal). El método empleado en la investigación fue hipotético deductivo, de tipo descriptiva explicativa, diseño no experimental de corte transversal, que recogió información en un periodo determinado, utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario de competencia laboral, conformada por 30 preguntas en la escala de Likert,

asimismo, el cuestionario de clima organizacional estuvo constituido por 27 preguntas, y satisfacción laboral con 26 preguntas que proporcionaron diferentes puntos de vista acerca de las mencionadas variables, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados fueron llevados a gráficos estadísticos (programa SPSS versión 23) así como sus respectivas interpretaciones. La investigación determina que existe evidencia para afirmar la incidencia de la Competencia Laboral y el Clima Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel 04 - Comas 2015

Granados (2013), en la investigación titulada *“Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”*, ha tenido como Objetivo determinar la relación entre el desarrollo de las competencias laborales y la formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2013; Metodología: De tipo descriptivo (Bernal y otros (2000), Método: Ex post facto (Kerlinger 1982:268-278), Diseño: Correlacional; (Tuckman, 1978). La muestra conformada por 96 estudiantes del X semestre de la Escuela Académico Profesional de Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), del Semestre 2013 II, siendo ésta No Probabilística Intencionada. Para la recogida de datos hemos se aplicó dos cuestionarios tipo Escala de Lickert, uno sobre desarrollo de competencias laborales y el otro sobre formación profesional en turismo en la UNMSM. Resultados: para los estudiantes, el 59.38% son buenas las competencias laborales y para el 48.96% es buena la formación de los profesionales en Turismo. Conclusión: Es directa y significativa la relación

entre el desarrollo de las competencias laborales y la formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2013.

Sotomayor (2012) en la investigación titulada “*Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional, Moquegua 2012*”, Universidad Jorge Basadre Grohmann – Tacna, tuvo como objetivo estudiar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua realizado desde el mes de Enero al mes de Octubre en el presente año 2012, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Clima Organizacional y del Nivel Medio de Satisfacción Laboral así como una Alta Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Sáenz (2010), en la investigación titulada *“Modelo educativo para la formación de competencias genéricas en estudiantes de la carrera profesional técnica de administración bancaria y su interrelación con las competencias genéricas laborales exigidas por el mercado laboral bancario de Lima Metropolitana en el año 2009 a marzo 2010”* La investigación comprendió Lima Metropolitana, recolectando datos mediante encuestas y entrevistas, y se procesaron para la comprobación de la hipótesis general y específica. Como resultado de la investigación se determinó que el mercado laboral requiere las siguientes competencias genéricas: Compromiso con la calidad, Habilidades interpersonales, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, Capacidad creativa, Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.

Álvarez (2002), *“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001”*, tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Sector Salud, realizando entrevistas, encuestas, etc. específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO). Concluyó que: La cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, recomendando, a la Dirección General de la Institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran. Por lo que se aprecia la cultura organizacional resulta determinante en casi todos los procesos en las organizaciones, especialmente en el clima, en sus políticas y en su identidad

como organización. Por ello, es importante el fortalecimiento de las instituciones en sus procesos culturales.

2.2. Bases Teóricas

A) Competencia

Del latín –Entia. Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa, rivalidad (oposición), incumbencia, aptitud, idoneidad, acción de competir. Conjunto de atributos personales en permanente modificación, que deben ser sometidas a prueba en la resolución de situaciones concretas, que encierran ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad (Enriquez, 2005).

B) Competencias laborales

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros, 1993). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que

son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, 9).

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores (ver al respecto las presentadas en Rodríguez, 2006), tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que reproducimos en el cuadro 1.

Cuadro I: Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993)

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none">) Orientación al resultado.) Atención al orden, calidad y perfección.) Espíritu de iniciativa.) Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none">) Sensibilidad interpersonal.) Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none">) Persuasión e influencia.) Conciencia organizativa.) Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none">) Desarrollo de los otros.) Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.) Trabajo en grupo y cooperación.) Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none">) Pensamiento analítico.) Pensamiento conceptual.) Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none">) Autocontrol.) Confianza en sí mismo.) Flexibilidad.) Hábitos de organización.

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización. En el cuadro 2 se recoge la clasificación realizada en función de los puestos de ejecutivo, director o empleado.

Cuadro II: Competencias generales según puesto ocupado (Hooghiemstra, 1992)

Puesto	Competencias
Ejecutivos	Razonamiento estratégico. Liderazgo del cambio. Gestión de las relaciones.
Directores	Flexibilidad. Introducción del cambio. Sensibilidad interpersonal. Delegación de responsabilidades. Trabajo en equipo. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	Flexibilidad. Motivación para buscar información y capacidad de aprender. Orientación hacia el logro. Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. Colaboración en grupos multidisciplinares. Orientación hacia el cliente.

Aun así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

C) Sentido de la evaluación de competencias

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias de desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo.

Cuadro III: Principales motivos de los países para adoptar la competencia laboral

PAÍS	MOTIVOS
Australia	<ul style="list-style-type: none">) Identificaron que la educación y capacitación profesional era muy rígidos.) Los cursos no eran evaluados sobre las necesidades del trabajo.
Canadá	<ul style="list-style-type: none">) Conformar una mano de obra calificada.) Revalorizar la formación profesional.) Acabar con la deserción que afectaba el sector educativo.
España	<ul style="list-style-type: none">) Mejorar la formación profesional.) Propiciar el acercamiento entre el sistema educativo y las estructuras productivas.) Coordinar la formación ocupacional y adecuar la formación profesional a las necesidades de las empresas y trabajadores, vinculándolas con las medidas de fomento de empleo.) Ampliar y actualizar la calificación y el reciclaje profesional, particularmente en los grupos de población con mayores dificultades para encontrar un empleo.) Ampliar las oportunidades de empleo de mujeres, jóvenes que cumplen el servicio militar, emigrantes, inmigrantes y estudiantes que participan en programas conjuntos con otros países de la Comunidad Económica Europea.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none">) Establecer sistemas, es decir, un proceso formal, también buscan implementar una estructura que involucrara a la industria en el desarrollo y suministro de educación, así como la capacitación para la fuerza de trabajo.
Francia	<ul style="list-style-type: none">) Que la población trabajadora ponga en práctica los conocimientos adquiridos en su formación.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none">) Quejas de los empleadores porque el sistema de capacitación no logra desarrollar las habilidades y actitudes hacia el trabajo que exigen las economías modernas.) Dar crédito, así como apoyo práctico, al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso, pero sobre todo con métodos de capacitación más flexibles y accesibles, para contar así con una mano de obra flexible y cuantificable.) Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.) Titulación basada directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto trabajo.

Fuente: Seminario Internacional sobre Formación basada en Competencias Laboral.

D) Escala de evaluación de competencias laborales

Según Ortega (2015), la escala elaborada mediante el modelo Assessment Center Sociopicomodramática y estable las siguientes dimensiones:

- 1. Autocontrol:** es la capacidad de mantener las emociones propias bajo control y evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles (provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás). En los niveles inferiores implica la capacidad de mantener la calma en momentos de estrés y presión de tiempo; en los niveles más altos implican no sólo mantener la calma propia sino calmar a los demás en situaciones de alta emocionalidad.
- 2. Adaptabilidad:** es la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen. Implica entender y evaluar una variedad de situaciones, individuos o grupos, captando y apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia.
- 3. Capacidad de influencia:** capacidad para influir y persuadir a otras personas, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización. Implica producir un impacto y convencer a las personas por la fuerza de sus argumentos, su credibilidad, la forma como transmite sus posiciones y la habilidad de entender a la audiencia y adaptar el mensaje y/p argumentos en función de la misma para que apoyen sus ideas/planes/propuestas.

- 4. Liderazgo:** capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Incluye actuar para que la visión de la empresa sea escuchada, comprendida y aplicada por todos, generando entusiasmo y energía para alcanzarla de la manera más efectiva consiguiendo la confianza y disposición de su gente.
- 5. Orientación al logro:** es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible y por superar los estándares de excelencia establecidos (a nivel individual u organizacional) enfocándose en los objetivos clave del negocio. Implica el cuestionamiento de la eficiencia de los procesos de su área y organizacionales, logrando identificar no sólo lo que hay que cambiar o mejorar, sino también actuando para concretarlo.

E) Clima organizacional

Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (MINSa, 2009)

Para Robbins (2010) 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.
- 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.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

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.

En síntesis, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

F) Características del Clima Organizacional

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros. (MINSa, 2009)

-) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
-) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
-) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
-) Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

G) Consecuencias del Clima Organizacional (MINSa, 2009)

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o 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. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

H) Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas, según el MINSA (2009):

1. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. Estructura: Representa la percepción que tienen 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 inestructurado.
5. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Según Méndez (2006) afirma que en el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así:

1. Autonomía individual: se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento, así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimiento, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.
 3. Orientación hacia la recompensa: incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logro y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
 4. Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan a poyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
 5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.
- (p. 38)

I) Escala de Clima Organizacional-Spc

La Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo (2000) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre su

percepción con relación a su interacción con el trabajo. Es también uno de los instrumentos que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones.

Este instrumento está formado por 50 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. La prueba contiene cinco factores denominados realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El instrumento se puede utilizar de manera colectiva e individual, tiene una duración de treinta minutos aproximadamente.

J) Teorías de clima organizacional

a. Teorías de la administración: 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. (Winslow, 1987)

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. (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.

c. Teoría del Clima Organizacional de Likert. Brunet (como se cita en García, Ibarra y Contreras, 2011) 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, Likert, (como se cita en García, Ibarra y Contreras, 2004) 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.

K) Tipos de Climas Organizacionales

d.1. 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 atmósfera 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.

d.2. 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.

d.3. 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.4 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.

2.3. Definición de términos

Capacidad de influencia

Capacidad que tiene una persona de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otra u otras. (Larousse, 2007)

Capacidades Laborales

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales se describe claramente y en un lenguaje corriente, que es lo que una persona debe hacer para desempeñar su trabajo eficientemente. (Olabarrieta, 2014)

Clima Organizacional

Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. (Bagner, 2001)

Competencia Laboral

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingresos por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio. (MINEN, 2013)

Comportamiento Organizacional

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta. (Blequett, 2012)

III. METODOLÓGIA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de nivel aplicativo, de tipo descriptivo correlacional. *Aplicativo*, este tipo de investigación hace uso de los métodos del pasado, los conocimientos o teorías o de investigación básica para resolver un problema existente. Hoy en día, la investigación aplicada es de gran importancia para resolver los problemas que surgen debido a la escasez de los recursos naturales y la superpoblación

Es *descriptiva* porque, según Hernández R. et al. (2010), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” p.80

Es *Correlacional*, según Hernández R. et al. (2010) expresa “Los estudios correlacionales tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existen entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. La utilidad de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas” pp.81-82

Diseño de investigación

El diseño de investigación será no experimental, ya que no se manipularán deliberadamente las variables independientes, y los individuos serán observados en su contexto natural, pues las variables independientes ya

ocurrieron. Será no experimental de tipo transeccional, puesto que los datos se recolectarán en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en un momento determinado.

3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

Población

La población está conformada por todos los trabajadores de la Red De Salud Huaylas Sur Ancash, siendo en total 63 personas.

Muestra

Se trabajará con toda la población, por lo tanto, no se determinará el tamaño de la muestra.

Unidad de Análisis

Trabajadores administrativos de Red de Salud Huaylas Sur – Ancash.

3.3. Instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio de investigación se utilizó la encuesta como técnica en la recolección de la información, y el instrumento será un el cuestionario, el cual será aplicado a los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur, la aplicación se realizará mediante la entrevista personal.

3.3.1. Validez y confiabilidad

Con el fin de corroborar los criterios de validez se ha empleado las siguientes técnicas:

-) Validación por expertos: la pregunta para cada indicador fue evaluada por 5 expertos o profesionales relacionados al ámbito administrativo y psicológico; obteniéndose como resultado la aprobación del test. Además, al calcular coeficiente de Akein se obtuvo para cada ítem de evaluación coeficientes mayores a 0.8, por tanto, los instrumentos son válidos. (ver Anexo N°4)
-) Técnica ítem – test: se calculó el coeficiente de correlación de cada ítem con el total de todos ellos, considerando que para que exista validez $r > 0.20$, en ese sentido todos los ítems tanto para Competencias Laborales como Clima Organizacional cumplen con ese criterio. (ver Anexo N°6)
-) Análisis factorial confirmatorio: el análisis factorial confirmatorio es importante para la corroboración de los factores (dimensiones) que explican la variable estudiada y que fueron fijados a priori (Uriel, E. y Aldás, J., 2005, p.408). El cuestionario para medir Competencias Laborales por intermedio de sus 40 ítems y distribuidos en 7 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza total explicada del 98.793% y el cuestionario para medir Clima Organizacional por intermedio de sus 50 ítems y distribuidos en 5 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza total explicada del 98,210%. por tanto, ambos cuestionarios son bueno ya que explica la variabilidad en altos porcentajes. (ver Anexo N°5).

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado para Competencias Laborales un 0.983

con 40 ítems y Clima Organizacional 0.993 con 50 ítems. Por tanto, los instrumentos utilizados son confiables y coherentes. (Ver Anexo N°6)

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

Una vez finalizada la fase de recogida de información, se procedió a la codificación de variables y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, todos los datos captados en los cuestionarios considerados válidos (consistencia y sin omisiones) para lo cual se usarán los siguientes programas informáticos.

) Ingreso de la información: Excel de Microsoft Office 2013

) Procesamiento de datos: SPSS v. 22

En el tratamiento de la información se utilizó el análisis univariado mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para describir cada una de las variables de estudio; así mismo, para la contrastación de hipótesis y la determinación de las interrelaciones que existen entre las variables se utilizará la prueba Chi cuadrado, además del coeficiente de determinación Spearman.

IV. RESULTADOS

4.1. Principales resultados

Tabla 1 Nivel de Competencia Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Baja	24	38%	0	0%	0	0%	24	38%
Moderada	5	8%	13	21%	0	0%	18	29%
Alta	0	0%	0	0%	21	33%	21	33%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%

Chi-cuadrado de Pearson = 100,655 g.l. = 4 p = 0.000
Rho de Spearman = ,947 p = 0.000

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 1, respecto al total se observa que el 38% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz manifestaron un nivel de baja competencia laboral, el 33% de ellos percibieron una alta competencias laborales y el 29% consideraron como moderada las competencias laborales. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral se relaciona (Chi-cuadrado de Pearson = 100,665) con Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica = 0.05.

Asimismo, la variable Competencia Laboral se relaciona altamente y de manera directa y positiva (Rho de Spearman = ,947) con la Clima Organizacional

en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

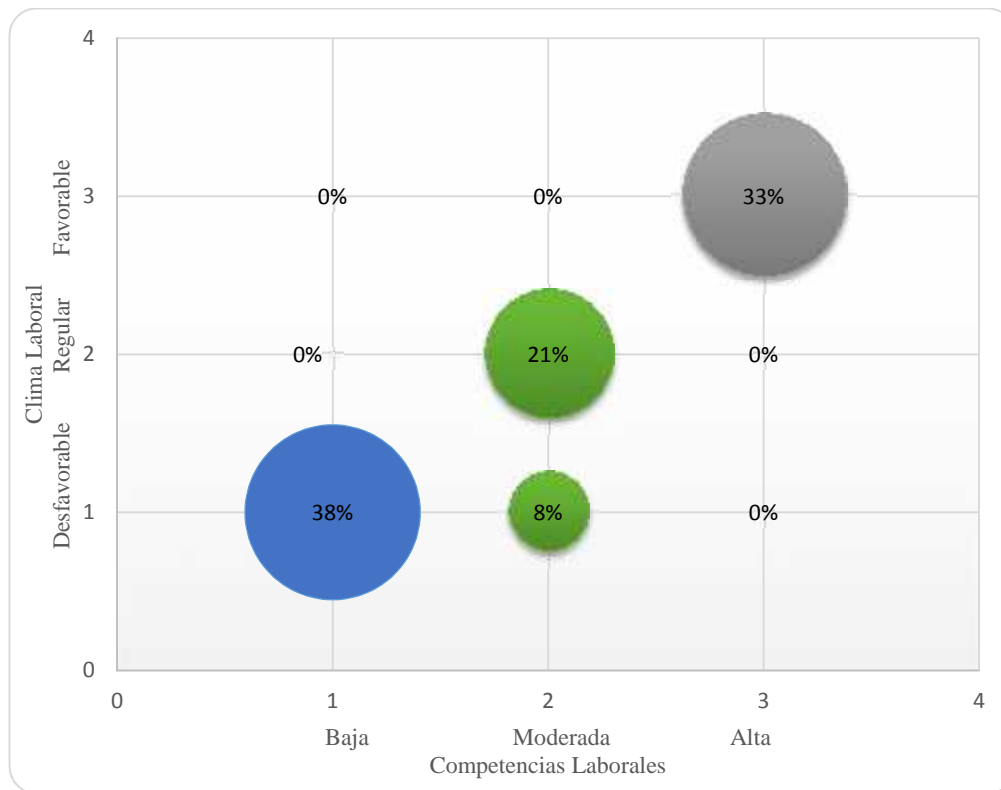


Figura 1 Nivel de Competencia Laboral y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 1, se observa que el 38% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de baja competencia laboral a su vez calificaron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 33% de los trabajadores que manifestaron un nivel de alta competencia laboral calificaron como favorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada competencia laboral califican como regular el clima organizacional.

Tabla 2 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Autocontrol y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz, 2016

Competencias Laborales - Autocontrol	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Baja	23	37%	0	0%	0	0%	23	37%
Moderada	6	10%	13	21%	0	0%	19	30%
Alta	0	0%	0	0%	21	33%	21	33%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 97,187</i>						<i>g.l. = 4</i>	<i>p = 0.000</i>	
<i>Rho de Spearman = ,938</i>						<i>p = 0.000</i>		

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 2, respecto al total se observa que el 37% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz manifestaron un nivel de baja competencia laboral en su **dimensión autocontrol**, el 33% de ellos percibieron como alta y el 29% consideraron como moderada. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Autocontrol se relaciona (Chi-cuadrado de Pearson = 97,187) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Autocontrol se relaciona de manera directa y positiva (Rho de Spearman = ,988) con la Clima

Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

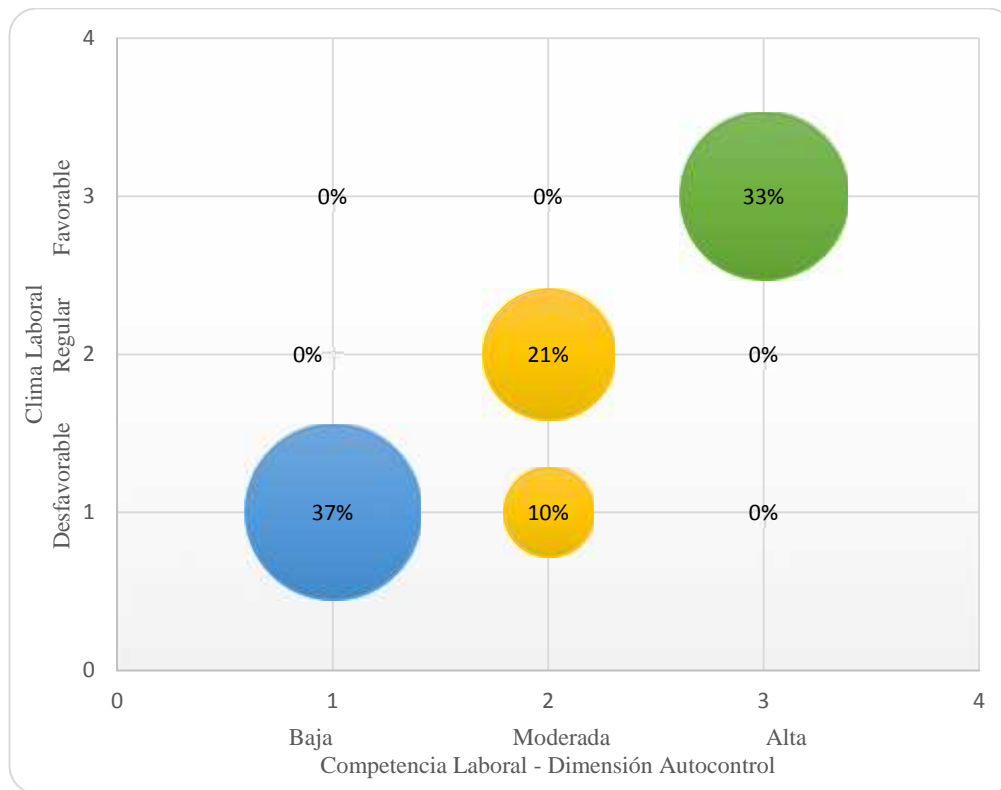


Figura 2 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Autocontrol y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 2, se observa que el 37% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de baja competencia laboral en su dimensión autocontrol a su vez apreciaron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 33% de los trabajadores que manifestaron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión autocontrol calificaron como favorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como regular el clima organizacional.

Tabla 3 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Adaptabilidad y Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales - Adaptabilidad	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Baja	28	44%	0	0%	0	0%	28	44%
Moderada	1	2%	13	21%	0	0%	14	22%
Alta	0	0%	0	0%	21	33%	21	33%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 119,483</i>					<i>g.l. = 4</i>		<i>p = 0.000</i>	
<i>Rho de Spearman = ,988</i>					<i>p = 0.000</i>			

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 3, respecto al total se observa que el 44% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz mostraron un nivel de baja competencia laboral en su **dimensión adaptabilidad**, el 33% de ellos percibieron una alta competencias laborales y el 22% consideraron como moderada las competencias laborales. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Adaptabilidad se relaciona (Chi-cuadrado de Pearson = 119,487) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Adaptabilidad se relaciona altamente y de manera directa (Rho de Spearman = ,988) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que

el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$.

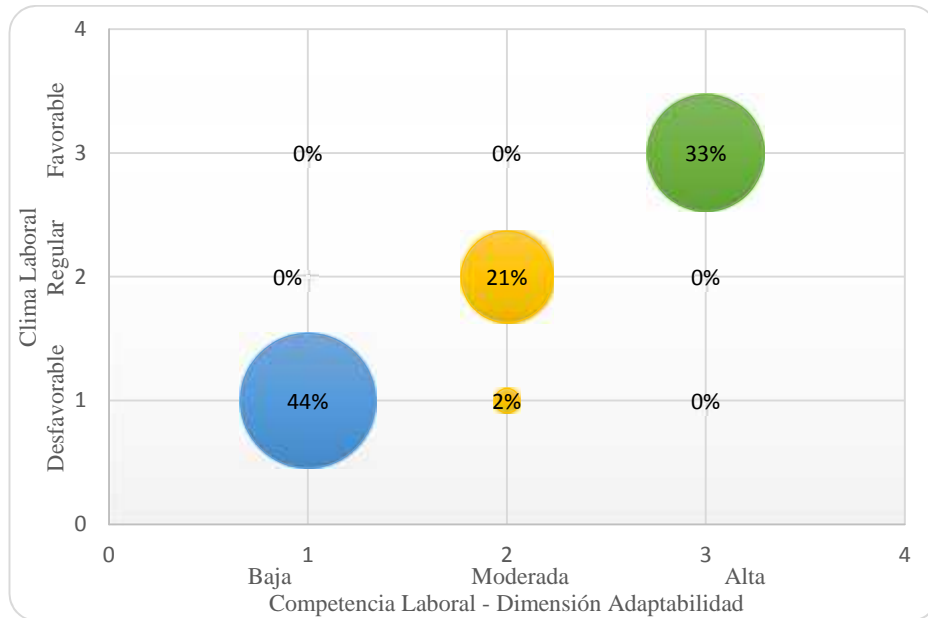


Figura 3 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Adaptabilidad según Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 3, se observa que el 44% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de baja competencia laboral en su dimensión adaptabilidad a su vez consideraron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 33% de los trabajadores que manifestaron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión adaptabilidad calificaron como favorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como regular el clima organizacional.

Tabla 4 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Capacidad de Influencia y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales - Capacidad de Influencia	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Baja	28	44%	0	0%	0	0%	28	44%
Moderada	1	2%	13	21%	1	2%	15	24%
Alta	0	0%	0	0%	20	32%	20	32%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 112,772</i>						<i>g.l. = 4</i>	<i>p = 0.000</i>	
<i>Rho de Spearman = ,979</i>						<i>p = 0.000</i>		

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 4, respecto al total se observa que el 44% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz manifestaron un nivel de baja competencia laboral en su **dimensión capacidad de influencia**, el 33% de ellos percibieron como alta y el 24% consideraron como moderada. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Capacidad de Influencia se relaciona (Chi-cuadrado de Pearson = 112,772) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Capacidad de Influencia se relaciona moderadamente y de manera directa y positiva (Rho de Spearman = ,979) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de

Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

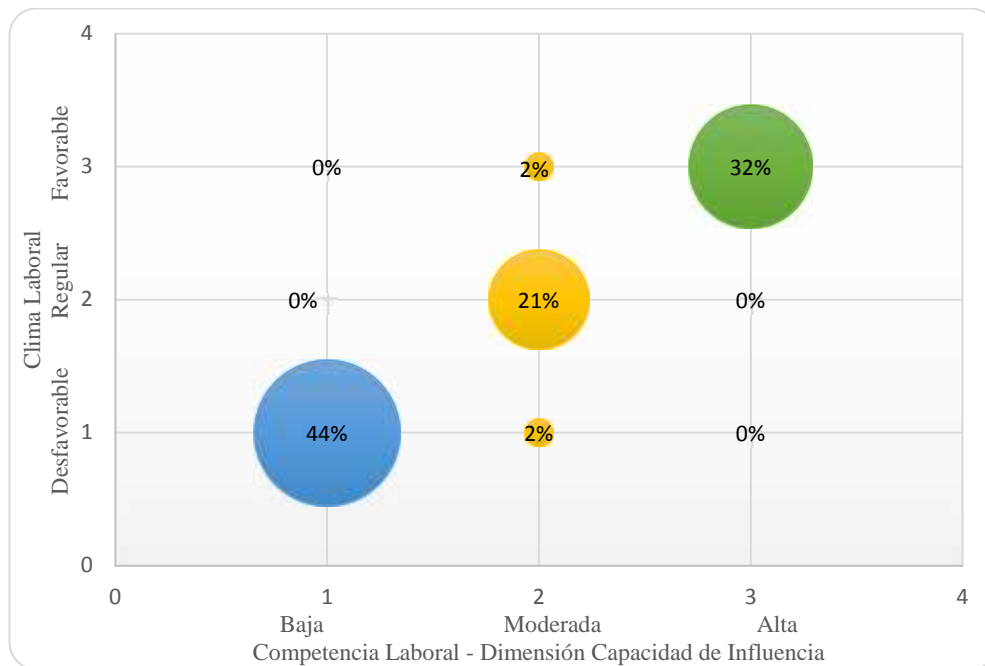


Figura 4 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Capacidad de Influencia y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 4, se observa que el 44% de los trabajadores administrativos que manifestaron un nivel de baja competencia laboral en su **dimensión capacidad de influencia** a su vez consideraron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 32% de los trabajadores que manifestaron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión autocontrol calificaron como favorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como regular el clima organizacional.

Tabla 5 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Liderazgo y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales - Liderazgo	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Baja	16	25%	0	0%	0	0%	16	25%
Moderada	13	21%	13	21%	0	0%	26	41%
Alta	0	0%	0	0%	21	33%	21	33%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%

Chi-cuadrado de Pearson = 80,379 g.l. = 4 p = 0.000
Rho de Spearman = ,890 p = 0.000

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 5, respecto al total se observa que el 41% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz manifestaron un nivel de moderada competencia laboral en su **dimensión liderazgo**, el 33% de ellos percibieron una alta competencias laborales y el 25% consideraron como moderada las competencias laborales. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su dimensión liderazgo se relaciona (Chi-cuadrado de Pearson = 80,379) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$, por lo que, se rechaza la primera hipótesis específica de investigación (H_0 : No existe relación entre las variables).

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su Dimensión Liderazgo se relaciona Alta y de manera directa (Rho de Spearman = ,890) con la Clima

Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$, por lo que, se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

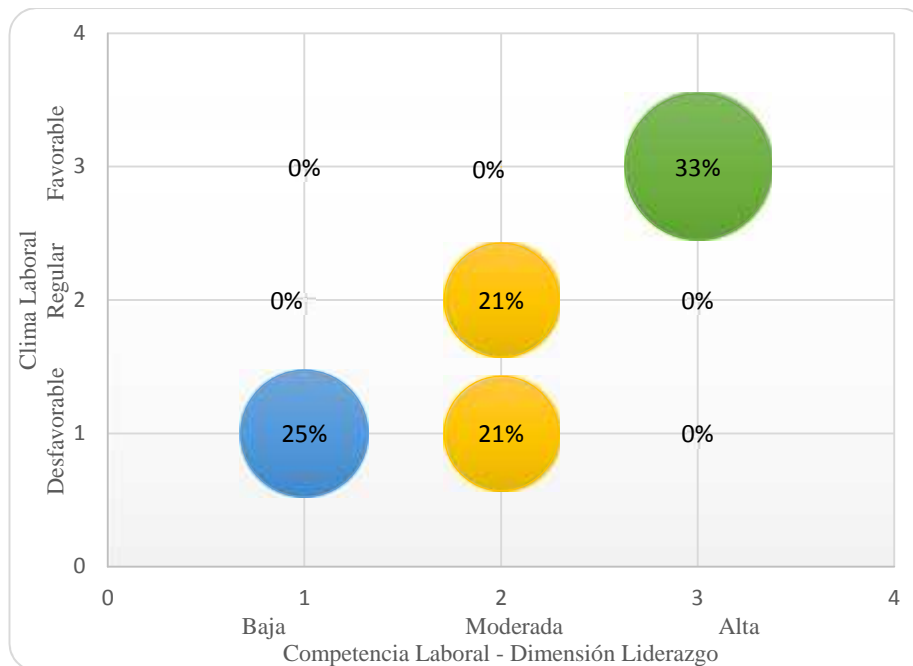


Figura 5 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Liderazgo y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 5, se observa que el 33% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión liderazgo a su vez consideraron como favorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 25% de los trabajadores que manifestaron un nivel de baja competencia laboral en su dimensión liderazgo calificaron como desfavorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como desfavorable y regular el clima organizacional.

Tabla 6 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Desempeño, Resolución de Conflictos y Negociación y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales - Desempeño, Resolución de Conflictos	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Baja	15	24%	0	0%	0	0%	15	24%
Moderada	14	22%	13	21%	0	0%	27	43%
Alta	0	0%	0	0%	21	33%	21	33%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%

Chi-cuadrado de Pearson = 78,690 g.l. = 4 p = 0.000

Rho de Spearman = ,886 p = 0.000

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 6, respecto al total se observa que el 43% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz mostraron un nivel de moderada competencia laboral en su **dimensión desempeño, resolución de conflictos**, el 33% de ellos percibieron una alta competencias laborales y el 24% consideraron como moderada las competencias laborales. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su dimensión Desempeño Laboral, Resolución de conflictos y Negociación se relaciona con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$)

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su dimensión Desempeño Laboral, Resolución de conflictos y negociación se relaciona Alta y de manera

directa (Rho de Spearman = ,886) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ($p = 0.000 < = 0.05$).

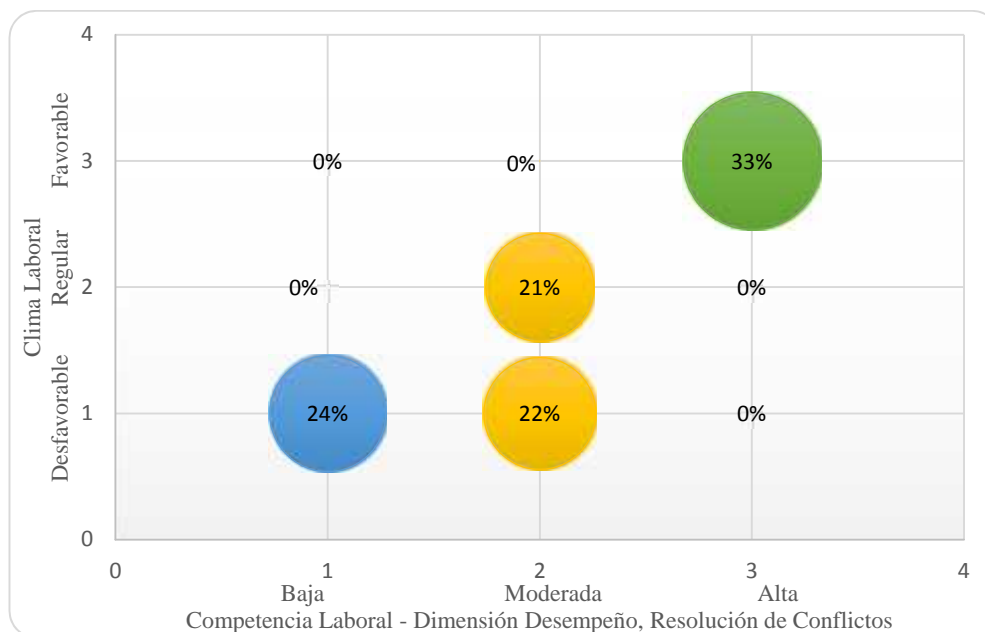


Figura 6 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Desempeño, Resolución de conflictos y negociación y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 6, se observa que el 33% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión **desempeño, resolución de conflictos y negociación** a su vez consideraron como favorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 24% de los trabajadores que manifestaron un nivel de baja competencia laboral en su dimensión **desempeño, resolución de conflictos y negociación** calificaron como desfavorable el clima organizacional. El 21% y 22% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como desfavorable y regular el clima organizacional respectivamente.

Tabla 7 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Valores y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales - Valores	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Baja	28	44%	0	0%	0	0%	28	44%
Moderada	1	2%	13	21%	0	0%	14	22%
Alta	0	0%	0	0%	21	33%	21	33%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%

Chi-cuadrado de Pearson = 119,483 g.l. = 4 p = 0.000

Rho de Spearman = ,988 p = 0.000

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 7, De la tabla 3, respecto al total se observa que el 44% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz mostraron un nivel de baja competencia laboral en su **dimensión valores**, el 33% de ellos percibieron una alta competencias laborales y el 22% consideraron como moderada las competencias laborales. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su dimensión Valores (Chi-cuadrado de Pearson = 119,483) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$, por lo que, se rechaza la hipótesis estadística (Ho: No existe relación entre las variables).

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su dimensión Valores se relaciona Alta y de manera directa (Rho de Spearman = ,988) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$.

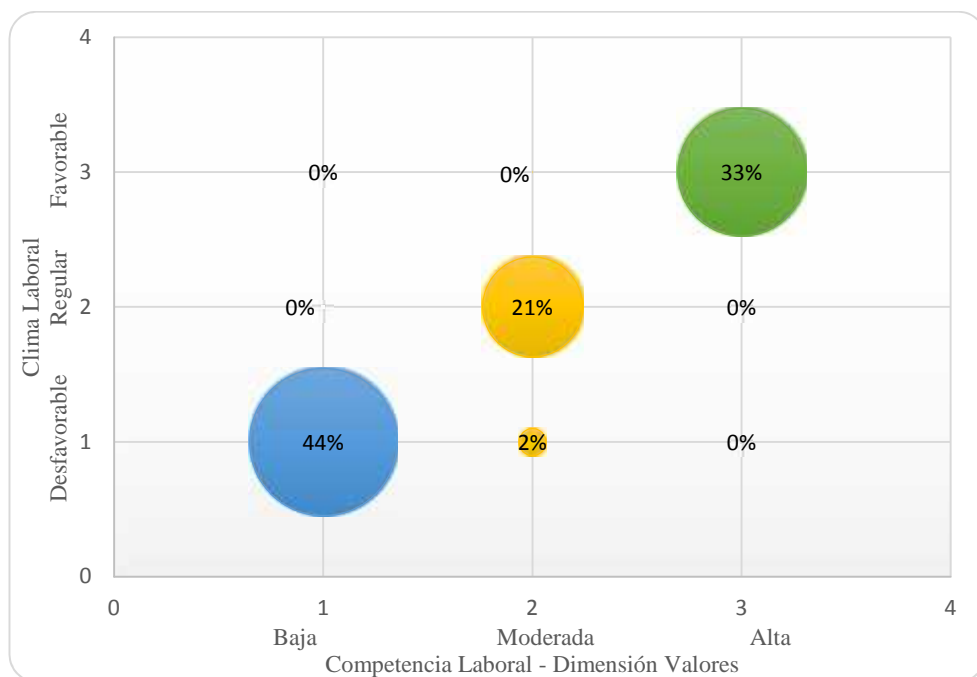


Figura 7 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Valores y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 7, se observa que el 44% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de baja competencia laboral en su **dimensión valores** a su vez consideraron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 33% de los trabajadores que manifestaron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión valores calificaron como favorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como regular el clima organizacional.

Tabla 8 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Orientación al Logro y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Competencias Laborales - Orientación al Logro	Clima Organizacional						Total	
	Desfavorable		Regular		Favorable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Baja	29	46%	0	0%	0	0%	29	46%
Moderada	0	0%	13	21%	1	2%	14	22%
Alta	0	0%	0	0%	20	32%	20	32%
Total	29	46%	13	21%	21	33%	63	100%

Chi-cuadrado de Pearson = 118,714 g.l. = 4 p = 0.000
Rho de Spearman = ,992 p = 0.000

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

De la tabla 8, De la tabla 3, respecto al total se observa que el 46% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz mostraron un nivel de baja competencia laboral en su dimensión **Orientación al Logro**, el 32% de ellos percibieron una alta competencias laborales y el 22% consideraron como moderada las competencias laborales. Mientras que el 46 % de los trabajadores percibieron un desfavorable clima laboral, el 33% de ellos manifestaron como favorable y el 21% percibe como regular.

En tanto, la variable Competencia Laboral en su dimensión Orientación al Logro (Chi-cuadrado de Pearson = 118,714) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

Asimismo, la variable Competencia Laboral en su dimensión Orientación al Logro se relaciona Alta y de manera directa (Rho de Spearman = ,992) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$.

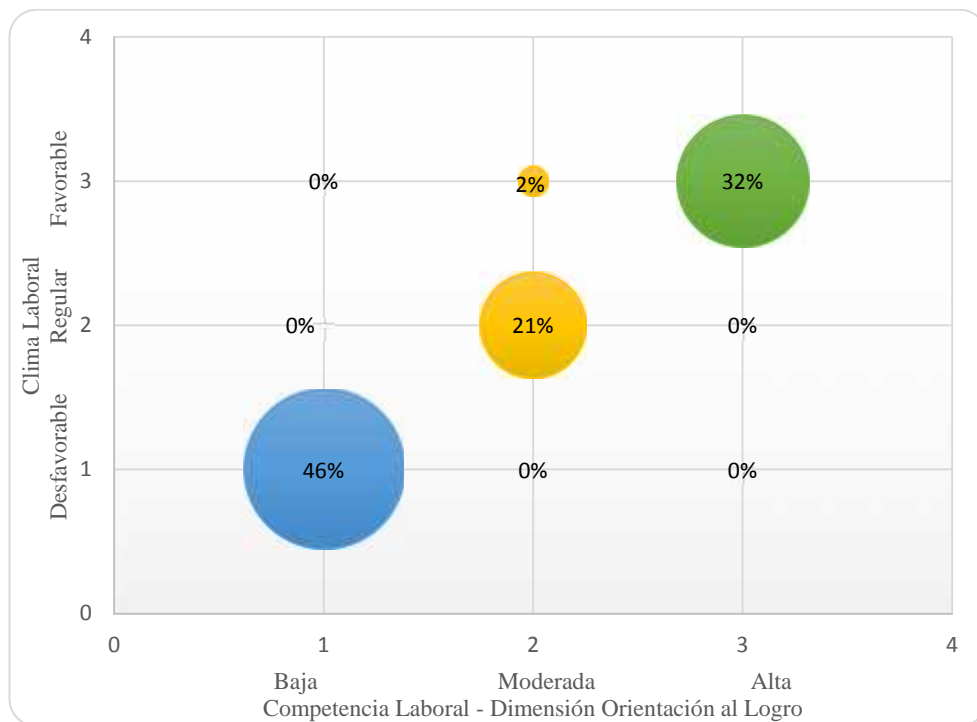


Figura 8 Nivel de Competencia Laboral en su dimensión Orientación al Logro y Clima Organizacional en trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

De la figura 8, se observa que el 46% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de baja competencia laboral en su dimensión orientación al logro a su vez consideraron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. El 32% de los trabajadores que manifestaron un nivel de alta competencia laboral en su dimensión orientación al logro calificaron

como favorable el clima organizacional. El 21% de los trabajadores que consideran un nivel de moderada califican como regular el clima organizacional.

4.2. Contratación de Hipótesis General

A. Hipótesis de Investigación General

Las competencias laborales se relacionan positiva y significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

B. Hipótesis Estadística

Ho: Las competencias laborales no se relacionan positiva y significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

H1: Las competencias laborales se relacionan positiva y significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

C. Nivel de significación

El Nivel de significación teórica $\alpha=0.005$, corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

D. Función de la prueba

Se realizó la prueba Chi-cuadrado y correlación de Spearman debido a q las variables presentan puntuaciones a escala ordinal.

E. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significancia observada “p” es menor que . Caso contrario no es posible rechazarla.

F. Cálculos

Tabla 9 Prueba de Hipótesis de Competencia Laboral según Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

$$\begin{array}{lll} \text{Chi-cuadrado de Pearson} = 100,655 & \text{g.l.} = 4 & p = 0.000 \\ \text{Rho de Spearman} = ,947 & & p = 0.000 \end{array}$$

Fuente: Cuestionarios aplicados a los administrativos.

La variable Competencia Laboral se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$, por lo que, se rechaza nula (H_0 : No existe relación entre las variables).

Asimismo, la variable Competencia Laboral se relaciona altamente y de manera directa (Rho de Spearman = ,947) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ya que el nivel de significación observada $p = 0.000$ de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es menor al nivel de significación teórica $= 0.05$.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación, “Las competencias laborales se relacionan positiva y significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

4.3. Contratación de Hipótesis Especifica

A. Primera Hipótesis de Investigación Especifica

Existe un bajo nivel de competencias laborales en trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

A partir de los resultados de esta investigación se obtuvo que, el 38% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz manifestaron un nivel de baja competencia laboral.

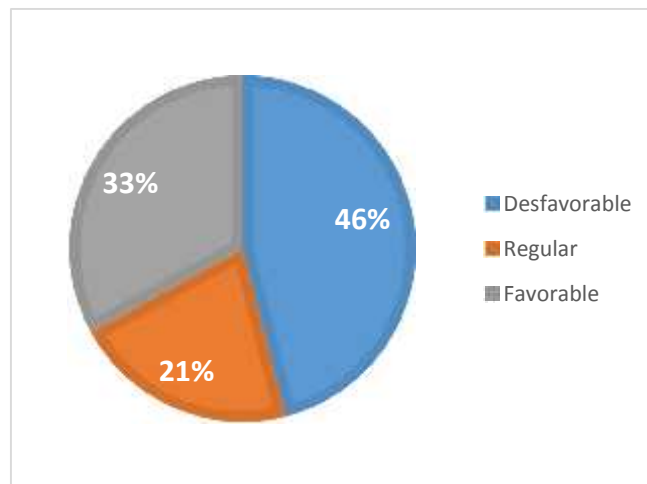


Figura 9 Competencias Laborales de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

B. Segunda Hipótesis de Investigación Específica

El clima organizacional es desfavorable para los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

De la investigación realizada se obtuvo que el 46 % de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz percibieron un desfavorable clima laboral.

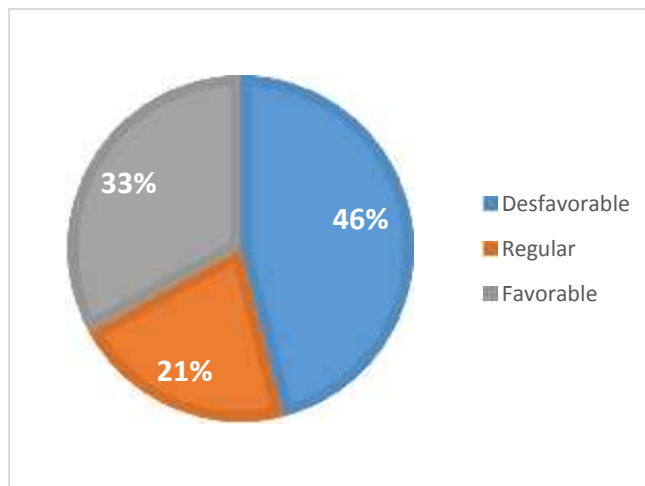


Figura 10 Clima Laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz 2016

Por lo tanto, se han comprobado ambas hipótesis de investigación planteadas.

V. DISCUSIÓN

Uno de los análisis realizados en esta investigación ha sido determinar de qué manera las competencias laborales se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016.

A partir de los resultados de esta investigación se obtuvo que, el 38% de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz **manifestaron un nivel de baja competencia laboral.**

Estos resultados son cercanos al de **Ortiz Socualaya (2015)** en la investigación titulada “Competencias laborales de las enfermeras del servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé - Lima – 2015”, Obteniéndose entre sus conclusiones: el diagnóstico de las competencias laborales de las enfermeras, se encontró en un nivel regular en un 50.0%. Así mismo, menciona que a mayor tiempo de servicios hay buen nivel de competencias laborales y a menor tiempo de servicios hay deficiente o regular nivel de competencias laborales.

También en la investigación realizada se obtuvo que **el 46 % de los trabajadores** administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz **percibieron un desfavorable clima laboral.** Estos resultados no coinciden con Sotomayor (2012) en su investigación titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional, Moquegua 2012”, que obtuvo resultados que evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Clima Organizacional **pero es importante mencionar su conclusión** pues “resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima

organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas”, es decir mejorar el clima para fomentar altas competencias laborales.

En tanto, en esta investigación se encontró un nivel desfavorable de clima organización y podemos mencionar que entre las consecuencias negativas están las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. Tal como lo refiere el Ministerio de Salud (MINSa, Documento Técnico: Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 - 2011, 2009)

Respecto a ambas variables de investigación, el 38% de los trabajadores administrativos que consideraron un nivel de baja competencia laboral a su vez calificaron como desfavorable el clima organizacional en la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz. Se determinó que la variable Competencia Laboral se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) y que esta relación es alta y de manera directa (Rho de Spearman = ,947) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$).

Los resultados obtenidos en la presente investigación coinciden con la investigación realizada Flores (2016) en la investigación titulada “Clima institucional y Competencias Laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima 2016”, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.737 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral

$p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima institucional se relaciona significativamente con las competencias laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Perú. Lima. 2016. Así mismo coincide con la investigación realizada por Ortega (2015), en la investigación titulada “Las competencias laborales y el clima organizacional de los trabajadores administrativos en las universidades tecnológicas privadas del Lima”, que evidencia que existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001). También y finalmente también coincide con la investigación realizada Tello (2015) en la investigación titulada “La competencia laboral y el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 04 - Comas 2015”, demostrando que existe evidencia para afirmar la incidencia de la Competencia Laboral y el Clima Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel 04 - Comas 2015.

VI. CONCLUSIONES

1. De los resultados obtenidos se concluye que, se determinó que la variable Competencia Laboral se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$). Asimismo, la variable Competencia Laboral se relaciona altamente y de manera directa (Rho de Spearman = ,947) con la Clima Organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur – Ancash ($p\text{-valor} < 0.000$).
2. Existe un bajo nivel de competencias laborales de los trabajadores administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016, el 38% de trabajadores así lo consideraron. También los trabajadores manifestaron en su mayoría un nivel bajo de autocontrol (33%), adaptabilidad (44%), capacidad de influencia (44%), valores (44%) y orientación al logro (46%). Un moderado nivel de liderazgo (41%) y desempeño, resolución de conflictos (43%).
3. Se tiene un nivel desfavorable del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur – Ancash, 46% de trabajadores así lo percibieron.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda lo siguiente:

1. Habiéndose encontrado que existe relación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016, se recomienda a los Directivos y coordinadores implementen talleres, cursos de capacitación y charlas que incluyan propuestas de mejorar las competencias laborales y por ende el clima laboral.
2. Al tener un bajo nivel de competencias laborales de los trabajadores administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz – 2016, se recomienda al Director implementar políticas de dialogo y comunicación oportuna entre todos los trabajadores lo cual permitirá cumplir con las actividades y tareas para el logro de las metas programadas.
3. Al tener un nivel desfavorable del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur – Ancash, se debe trabajar en con las principales autoridades para fomentar talleres, charlas que mejore el clima organización ya que como lo menciona Robbins (2010) “Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- BLEQUETT, M. (2012). Gestipolis. *Obtenido de Comportamiento Organizacional:* <http://www.gestipolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: Jhon Wiley & sons.
- BUNK, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional, 8-14.
- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (Séptima ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- ENRIQUEZ ORDOÑEZ, L. E. (2005). *El trabajo por competencias laborales*. Colombia. Obtenido de <https://gomelina.files.wordpress.com/2010/09/competencias-laborales.pdf>
- FLORES (2016). *Clima institucional y Competencias Laborales en la Dirección de Operaciones Especiales de la PNP. Lima*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- FLORES, J. G. (2007). *La evaluación de Competencias Laborales*. España: Univeridad de Sevilla.
- GARCIA, IBARRA Y CONTRERAS. (octubre de 2011). eumed.net Enciclopedia Virtual. *Obtenido de Diagnóstico de Clima Organizacional del*

Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Tesis para obtener el grado de Maestro en Gestión Educativa. Recuperado: <http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/introduccion.html>

GRANADOS MAGUIÑO, M. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de doctorado).

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

HOOGHIEMSTRA, T. (. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

LAROUSSE. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Larousse S.L.

LE BOTERF, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.

MENDEZ, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Ricardo.

MINEN. (2013). Ministerio de Educación Nacional -Colombia. Obtenido de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-101815.html>

MINSA. (2009). *Documento Técnico: Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 - 2011*. Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.

MINSA. (RM 167-2017/MINSA.). *Documento Técnico "Lineamientos para la Prestación de Servicios de Salud en las Redes de Servicios de Salud"*.

ORTIZ SOCUALAYA, M. M. (2015). *Competencias laborales de las enfermeras del servicio de centro quirúrgico del hospital nacional docente madre niño San Bartolomé - Lima. Lima: Universidad César Vallejo.*

OLABARRIETA, J. (2014). *Comorg. Obtenido de <https://comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc>*

Organización Mundial de la Salud. (2008). who.int. Obtenido de http://www.who.int/ocupacional_heat

ORTEGA MUÑOZ, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de maestría).*

PALMA CARRILLO, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de investigación en psicología* 3(1), 20.

ROBBINS, S. (2010). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson.

SOTOMAYOR QUENTA, F. D. (2012). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua. Tacna: Universidad Nacionanl Jorge Basadre Grohmann .*

SPENCER, L., & SPENCER, S. (1993). *Competence at work, Model for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.

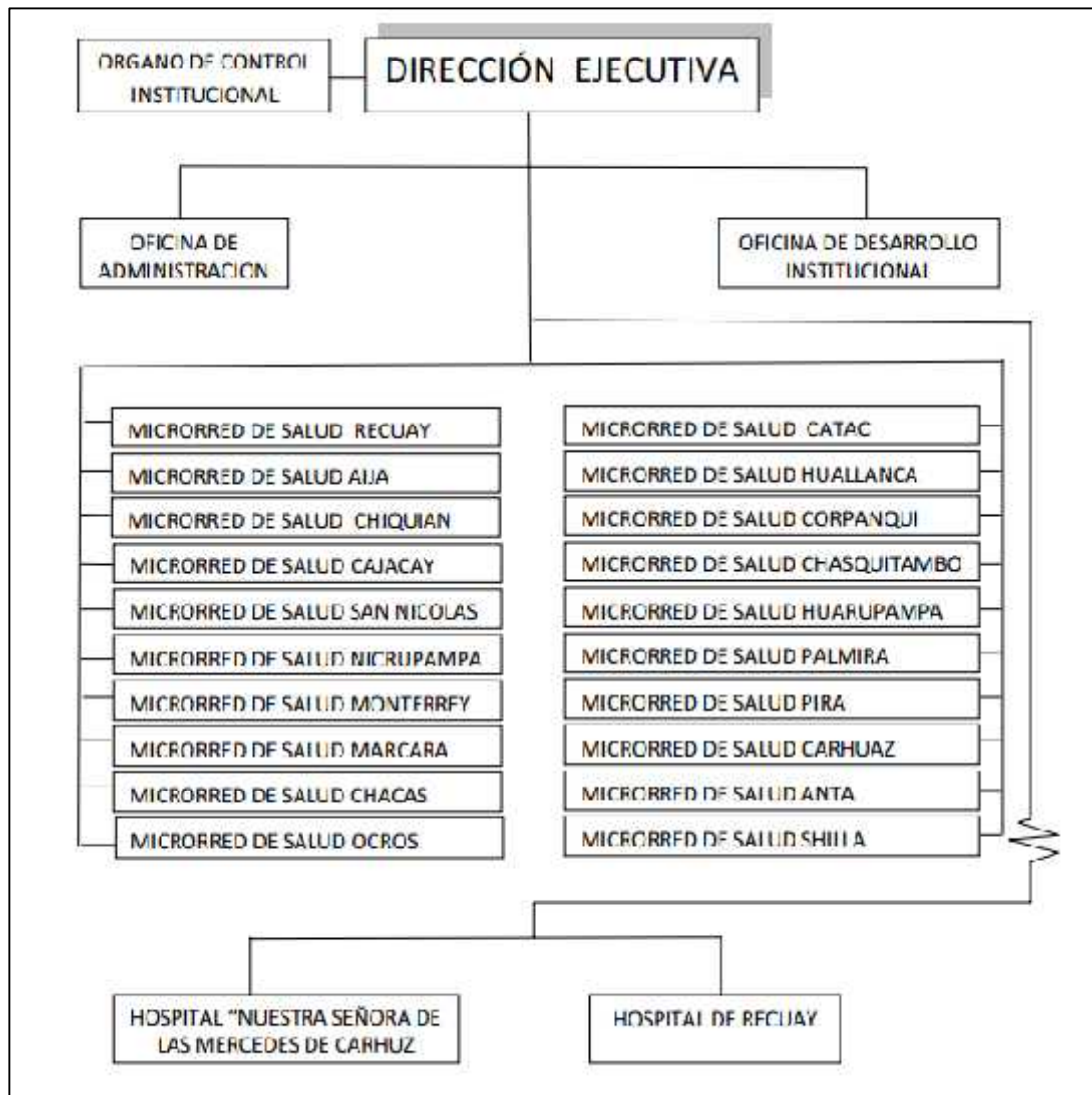
TELLO MENDIVIL, V. (2015). *La competencia laboral y el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 04 - Comas*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

WINSLOW TAYLOR, F. (1987). *Henry Fayol Administración industrial y general: Principios de la Administración*. Buenos Aires: Librería El Ateneo Editorial.

ANEXOS

ANEXO N°1

Organigrama estructural de la Dirección de la Red de Salud Huaylas Sur



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la red de salud Huaylas

ANEXO N°2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: COMPETENCIAS LABORALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA RED DE SALUD HUAYLAS SUR, HUARAZ - 2016
 AUTOR: ELIZABETH FLOR ZAMBRANO LAZARO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
Problema General:	Objetivo General:	Hipótesis General:	Variable Independiente: Competencias laborales		
¿De qué manera las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016?	Determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016.	Las competencias laborales influyen significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016.	Dimensiones	Indicadores	Escala
			1. Autocontrol	• Autocontrol emocional	
				• Autocontrol conductual	
			2. Adaptabilidad	• Solución de problemas	
				• Prueba de la realidad	
				• Flexibilidad	
			3. Capacidad de influencia	• Identificación	
				• Internalización	
			4. Liderazgo	• El poder.	
				• Comprensión fundamental de las personas	
	• Inspirar a las personas para que aplican todas sus				
	• Estilo de líder y el clima que este produce				
5. Desempeño laboral, resolución de conflictos y			• Nivel de ejecución		
			• Técnica que ofrece vías alternativas entre partes en		
			• Acordar		
6. Valores			• Comportamiento		
			• Beneficio social		
7. Orientación al logro			• Posibilidad		
			• Capacidad		
			• Merecimiento		
Problemas Específicos	Objetivos específicos:	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente: Clima organizacional		
			Dimensiones	Indicadores	
1. ¿Cuál es el nivel de competencia laboral del personal administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016?	1. Conocer el nivel de competencias laborales del personal administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016.	1. Existe un bajo nivel de competencias laborales en personal administrativo de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz - 2016.	1. Realización personal	Desarrollo personal	
			2. Involucramiento laboral	Identificación	
				Internalización	
			3. Supervisión	Servicio	
				Evaluación	
			4. Comunicación	Emisor	
				Receptor	
				Mensaje	
				Canal	
				Codificación	
	Decodificación				
5. Condiciones laborales			Seguridad laboral		
			Condiciones de trabajo		
TIPO Y DISEÑO DE	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICO		
Tipo Investigación descriptivo – correlacional	Población Conformada por 63 trabajadores.	Variable 1: Competencias Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Carlos Ortega	Descriptiva: · Tablas de frecuencias · Porcentajes · Tablas de contingencia		
Diseño No experimental Transeccional	Muestra Se considerará a toda la población, es decir, un censo.	Variable 2: Clima organizacional Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Sonia Palma Carrillo (SL-PC)	Inferencial · Para determinar la correlación de las variables se aplicará Rho de Spearman o Pearson · Para la prueba de hipótesis aplicará Chi cuadrado		

ANEXO 03:
UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
ESCUELA DE POSTGRADO
Maestría en Administración
Mención en Administración de Negocios, MBA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Estimado (a) nos dirigimos a Usted para solicitarle su apoyo a fin de obtener información que nos será de utilidad para la investigación que lleva por título "COMPETENCIAS LABORALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD HUAYLAS SUR, HUARAZ - 2016", cuyo objetivo es determinar la relación entre las variables consideradas; para lo cual le pedimos que responda las preguntas con la mayor sinceridad y garantizándole que es de carácter anónimo y confidencial. **¡Gracias por la colaboración!**

DATOS GENERALES

**1. ÁREA EN LA QUE
LABORA** _____

2. CARGO: _____

3. CONDICIÓN LABORAL:

- a. Nombrado
- b. Contratado

3. EDAD: _____

4. GENERO

- a. Femenino
- b. Masculino

5. GRADO DE INSTRUCCIÓN

- a. Sin estudio
- b. Primaria
- c. Secundaria
- d. Superior No Universitario
- e. Superior Universitario
- f. Postgrado

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentarán una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a los que considere conveniente y según sus propias experiencias.

COMPETENCIAS LABORALES: Responda marcando con un aspa (X) según considere conveniente.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.					
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.					
3	Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.					
4	Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.					
5	Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.					
6	Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.					
7	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.					
8	En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.					
9	Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.					
10	Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.					
11	En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.					
12	La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones					
13	Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.					
14	Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.					
15	Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.					
16	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.					
17	Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.					
18	Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.					
19	Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo					
20	En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.					
21	En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.					
22	Asumo la visión del equipo como mías.					
23	Presto atención a las necesidades de los demás.					
24	Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.					

25	Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.					
26	Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.					
27	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.					
28	Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.					
29	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.					
30	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.					
31	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.					
32	En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.					
33	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.					
34	Tengo actitud de permanente éxito y logro.					
35	Tenemos claras nuestras metas en la institución.					
36	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio					
37	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.					
38	Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.					
39	A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.					
40	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.					

Clima organizacional: Responda marcando con un aspa (X) según considere conveniente.

N°	Ítem	1	2	3	4	5
		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
4	Se valora los altos niveles de desempeño					
5	Los jefes expresan reconocimiento por los logros					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
8	La empresa promueve el desarrollo personal					
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
10	Se reconocen los logros en el trabajo					
11	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
15	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
18	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
19	Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución					
20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
21	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
23	La evaluación que se hace del trabajo para que ayude a mejorar la tarea					
24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					

30	Existe un trato justo en la empresa					
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
33	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
34	Existen suficientes canales de comunicación					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
36	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
42	Los objetivos de trabajo son retadores					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
46	Existe buena administración de los recursos					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

ANEXO N°4

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, le presentamos ocho aspectos (ítems) relacionados al proyecto de investigación, los cuales se calificará con la puntuación de 1 o 0 de acuerdo a su criterio:

1. El instrumento persigue los objetivos generales
2. El instrumento persigue los objetivos específicos
3. La hipótesis es atingente al problema y a los objetivos planteados
4. El número de los ítems que cubre cada dimensión es el correcto
5. Los ítems están redactados correctamente
6. Los ítems despiertan ambigüedad en el encuestado
7. El instrumento a aplicarse llega a la comprobación de las hipótesis
8. La hipótesis está formulada correctamente

Escala

Puntuación

DA: De acuerdo..... 1

ED: En desacuerdo..... 0

Resultados:

JUEZ	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 4	ÍTEM 5	ÍTEM 6	ÍTEM 7	ÍTEM 8	TOTAL
Lic. Violeta Blas	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Lic. Jover Asnate Salazar	1	1	1	0	1	1	1	1	7
Lic. Psi. Rosa Marquez Azahuanche	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Lic., Psi. Noely Pizan Pulido	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL	5	5	5	4	5	5	5	5	39
V Akein	1	1	1	0.8	1	1	1	1	----

Validez de contenido: es el grado en que los ítems que constituyen el instrumento que el dominio del contenido que se mide, una de las técnicas para medir es el coeficiente de Validez V (Vde AKEIN, 1985) es un coeficiente que se calcula como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de suma de los valores posibles. Puede ser calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces con relación a un ítem o como valoración de un juez respecto a un grupo de ítems. Asimismo, las valoraciones asignadas pueden ser dicotómicas o politómicas. Puede obtener valores entre 0 y 1 y a medida que sea más elevado el valor computado, el ítem tendrá una mayor validez de contenido

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

S= Sumatoria de todos los valores dados por los jueces al ítem.
n= número de jueces
c= número de valores de la escala de valoración

ANEXO N°5

Análisis Factorial Confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio es importante para la corroboración de los factores (dimensiones) que explican la variable estudiada y que fueron fijados a priori (Uriel, E. y Ardas, J., 2005, p.408).

Competencias Laborales

Así, el cuestionario para medir la variable Competencias Laborales por intermedio de sus 40 ítems y distribuidos en 7 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza total explicada del 98.793% (ver tabla 3), es decir que el cuestionario es bueno ya que explica la variabilidad de la competencia laboral en un 98.793% y siendo el restante explicado por otros factores (características) no incluidos en el cuestionario.

Tabla 10 Análisis de la varianza total explicada de la Estrés Laboral

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	32.472	81.180	81.180	32.472	81.180	81.180
2	3.070	7.674	88.854	3.070	7.674	88.854
3	1.402	3.504	92.358	1.402	3.504	92.358
4	1.115	2.788	95.147	1.115	2.788	95.147
5	.694	1.736	96.882	.694	1.736	96.882
6	.445	1.112	97.994	.445	1.112	97.994
7	.319	.798	98.793	.319	.798	98.793
8	.298	.746	99.539			
9	.103	.258	99.797			
10	.073	.182	99.979			
11	.009	.021	100.000			
12	.000	.000	100.000			
13	3.901E-15	9.753E-15	100.000			
14	3.066E-15	7.664E-15	100.000			
15	2.228E-15	5.570E-15	100.000			
16	1.865E-15	4.663E-15	100.000			
17	1.187E-15	2.968E-15	100.000			
18	1.114E-15	2.785E-15	100.000			
19	9.630E-16	2.407E-15	100.000			
20	7.822E-16	1.956E-15	100.000			
21	3.496E-16	8.740E-16	100.000			
22	2.630E-16	6.576E-16	100.000			
23	1.146E-16	2.866E-16	100.000			
24	4.026E-17	1.007E-16	100.000			
25	9.943E-19	2.486E-18	100.000			
26	1.427E-19	3.569E-19	100.000			
27	-1.272E-32	-3.181E-32	100.000			
28	-1.980E-18	-4.949E-18	100.000			
29	-3.966E-17	-9.916E-17	100.000			
30	-5.574E-17	-1.394E-16	100.000			
31	-2.483E-16	-6.208E-16	100.000			
32	-5.048E-16	-1.262E-15	100.000			
33	-6.704E-16	-1.676E-15	100.000			
34	-1.064E-15	-2.661E-15	100.000			
35	-1.494E-15	-3.735E-15	100.000			
36	-1.718E-15	-4.294E-15	100.000			
37	-2.516E-15	-6.291E-15	100.000			
38	-2.952E-15	-7.381E-15	100.000			
39	-3.412E-15	-8.531E-15	100.000			
40	-4.478E-15	-1.120E-14	100.000			

Clima Organizacional

Así, el cuestionario para medir la variable Clima Organizacional por intermedio de sus 40 ítems y distribuidos en 7 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza total explicada del 98.210% (ver tabla 12), es decir que el cuestionario es bueno ya que explica la variabilidad del clima organizacional al en un 98.210% y siendo el restante explicado por otros factores (características) no incluidos en el cuestionario.

Tabla 11 Análisis de la varianza total explicada de la Clima Organizacional

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	39.577	79.154	79.154	39.577	79.154	79.154
2	3.764	7.528	86.681	3.764	7.528	86.681
3	3.171	6.343	93.024	3.171	6.343	93.024
4	1.632	3.263	96.287	1.632	3.263	96.287
5	.961	1.923	98.210	.961	1.923	98.210
6	.302	.603	98.814			
7	.217	.433	99.247			
8	.192	.385	99.631			
9	.083	.167	99.798			
10	.074	.147	99.946			
11	.023	.047	99.992			
12	.004	.008	100.000			
13	.000	.000	100.000			
14	.000	.000	100.000			
15	.000	.000	100.000			
16	.000	.000	100.000			
17	3.174E-15	6.347E-15	100.000			
18	2.977E-15	5.954E-15	100.000			
19	2.102E-15	4.205E-15	100.000			
20	1.860E-15	3.720E-15	100.000			
21	1.470E-15	2.940E-15	100.000			
22	1.371E-15	2.742E-15	100.000			
23	1.337E-15	2.674E-15	100.000			
24	1.169E-15	2.338E-15	100.000			
25	7.630E-16	1.526E-15	100.000			
26	6.012E-16	1.202E-15	100.000			
27	1.275E-16	2.549E-16	100.000			
28	4.589E-17	9.178E-17	100.000			
29	4.948E-18	9.896E-18	100.000			
30	8.356E-23	1.671E-22	100.000			
31	-2.907E-19	-5.813E-19	100.000			
32	-1.002E-17	-2.004E-17	100.000			
33	-2.588E-17	-5.177E-17	100.000			
34	-6.216E-17	-1.243E-16	100.000			
35	-1.154E-16	-2.308E-16	100.000			
36	-2.325E-16	-4.651E-16	100.000			
37	-2.914E-16	-5.828E-16	100.000			
38	-6.680E-16	-1.336E-15	100.000			
39	-7.914E-16	-1.583E-15	100.000			
40	-1.262E-15	-2.525E-15	100.000			
41	-1.807E-15	-3.614E-15	100.000			
42	-1.942E-15	-3.884E-15	100.000			
43	-2.341E-15	-4.681E-15	100.000			
44	-2.580E-15	-5.160E-15	100.000			
45	-3.023E-15	-6.045E-15	100.000			
46	-3.339E-15	-6.677E-15	100.000			
47	-3.523E-15	-7.047E-15	100.000			
48	-4.520E-15	-9.041E-15	100.000			
49	-4.772E-15	-9.544E-15	100.000			
50	-6.794E-15	-1.359E-14	100.000			

ANEXO N°6

ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

A. Análisis de Fiabilidad del cuestionario

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M., 2010, pp.200-302.).

Para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a aplicar a los resultados la prueba estadística de Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach:

Competencias Laborales

De la tabla 1, se observa que el valor Alfa de Cronbach (0.983) para medir la variable Competencias Laborales de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz es muy bueno (muy alta), significando así, que el instrumento utilizado es confiable y coherente.

Así mismo, se observa el Alfa de Cronbach si se eliminan cada uno de los elementos considerados en el cuestionario, indicando que cada uno de los ítems presenta el mismo aporte para la descripción de la variable estudiada y todos los 40 ítems considerados son importantes para la medición de la variable estudiada.

Tabla 12 Análisis de fiabilidad sobre Competencias Laborales

N°	Ítem	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.	.953	.982
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	.881	.982
3	Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.	.916	.982
4	Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.	.756	.983
5	Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.	.837	.983
6	Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.	.916	.982
7	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	.770	.983
8	En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.	.965	.982
9	Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.	.930	.982
10	Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.	.990	.982
11	En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.	.990	.982
12	La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones	.917	.982
13	Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.	.990	.982

14	Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.	.903	.982
15	Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.	.873	.982
16	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	.887	.982
17	Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.	.927	.982
18	Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.	.839	.983
19	Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo	.658	.983
20	En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.	.940	.982
21	En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.	.930	.982
22	Asumo la visión del equipo como mías.	.886	.982
23	Presto atención a las necesidades de los demás.	.929	.982
24	Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.	.951	.982
25	Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.	.878	.982
26	Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.	.916	.982
27	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.	.860	.982
28	Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.	.963	.982
29	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	.909	.982
30	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	.825	.983
31	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	.925	.982
32	En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.	.886	.982
33	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	.733	.983
34	Tengo actitud de permanente éxito y logro.	.864	.982
35	Tenemos claras nuestras metas en la institución.	.837	.983
36	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio	.916	.982
37	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	.967	.982
38	Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.	.962	.982
39	A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.	.872	.982
40	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	.841	.982
Alfa de Cronbach			.983

Clima Organizacional

De la tabla 1, se observa que el valor Alfa de Cronbach (0.993) para medir la variable Clima Organizacional de los trabajadores de la Red de Salud Huaylas Sur - Huaraz es muy bueno (muy alta), significando así, que el instrumento utilizado es confiable y coherente.

Así mismo, se observa el Alfa de Cronbach si se eliminan cada uno de los elementos considerados en el cuestionario, indicando que cada uno de los ítems presenta el mismo aporte para la descripción de la variable estudiada y todos los 50 ítems considerados son importantes para la medición de la variable estudiada.

Tabla 13 *Análisis de fiabilidad sobre Clima Organizacional*

N°	Ítem	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	Existen oportunidades de progresar en la institución	.613	.993
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	.800	.993
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	.256	.993
4	Se valora los altos niveles de desempeño	.952	.993
5	Los jefes expresan reconocimiento por los logros	.581	.993
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	.939	.993
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	.908	.993
8	La empresa promueve el desarrollo personal	.761	.993
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	.876	.993
10	Se reconocen los logros en el trabajo	.801	.993
11	Se siente compromiso con el éxito en la organización	.815	.993
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	.937	.993
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	.937	.993
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización	.939	.993
15	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	.650	.993
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	.814	.993
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	.881	.993
18	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal	.980	.993
19	Están bien definidos la visión, misión y valores en la institución	.952	.993
20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	.921	.993
21	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	.920	.993
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	.881	.993

23	La evaluación que se hace del trabajo para que ayude a mejorar la tarea	.994	.993
24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	.788	.993
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	.753	.993
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	.744	.993
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	.979	.993
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	.915	.993
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	.878	.993
30	Existe un trato justo en la empresa	.946	.993
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	.953	.993
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente	.947	.993
33	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	.932	.993
34	Existen suficientes canales de comunicación	.975	.993
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	.879	.993
36	En la institución se afrontan y superan los obstáculos	.975	.993
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	.970	.993
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	.942	.993
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	.976	.993
40	Se conocen los avances en otras áreas de la organización	.943	.993
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	.865	.993
42	Los objetivos de trabajo son retadores	.976	.993
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	.922	.993
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	.905	.993
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	.886	.993
46	Existe buena administración de los recursos	.947	.993
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	.984	.993
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	.905	.993
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	.979	.993
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	.849	.993
Alfa de Cronbach			.993

Tabla 14 Análisis de fiabilidad sobre las dimensiones de las variables en estudio

Nº	Competencias Laborales / Dimensiones	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	Autocontrol	.958	.987
2	Adaptabilidad	.978	.985
3	Capacidad de influencia	.967	.986
4	Liderazgo	.924	.989
5	Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	.927	.989
6	Valores	.973	.986
7	Orientación al logro	.973	.986
Alfa de Cronbach			.989

Nº	Clima Organizacional / Dimensiones	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	Relación personal	.900	.986
2	Involucramiento laboral	.916	.984
3	Supervisión	.992	.973
4	Comunicación	.992	.973
5	Condiciones Laborales	.954	.979
Alfa de Cronbach			.983

ANEXO 7

Ficha técnica:

I. Competencias Laborales

Para competencias laborales se utilizará el modelo SERVQUAL adaptación de Carlos Ortega, “Escala de Competencias Laborales”, que consta de cuarenta ítems agrupados en siete factores (ver Anexo N°3):

-) Dimensión I: Autocontrol (ítem 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
-) Dimensión II: Adaptabilidad (ítem 11-12-13)
-) Dimensión III: Capacidad de influencia (ítem 14-15-16)
-) Dimensión IV: Liderazgo (ítem 17-18-19-20-21-22-23)
-) Dimensión V: Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación (ítem 24-25-26-27-28)
-) Dimensión VI: Valores (ítem 29-30-31)
-) Dimensión VII: Orientación al logro (ítem 32-33-34-35-36-37-38-39-40)

Para la medición de la variable Competencia Laboral y sus dimensiones se utilizó también la escala de Stanones usando una constante 0.75 dividiéndolas en tres categorías, como se observa en la siguiente tabla:

Variable / Dimensión	Desfavorable	Regular	Favorable
Competencia Laboral	Menor a 95	Entre 96 y 144	145
1. Autocontrol	Menor a 24	Entre 25 y 36	Mayor a 37
2. Adaptabilidad	Menor a 6	Entre 7 y 10	Mayor a 11
3. Capacidad de influencia	Menor a 8	Entre 9 y 12	Mayor a 13
4. Liderazgo	Menor a 14	Entre 15 y 21	Mayor a 22
5. Desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación	Menor a 9	Entre 8 y 16	Mayor a 16
6. Valores	Menor a 9	Entre 10 y 13	Mayor a 14
7. Orientación al logro	Menor a 24	Entre 25 y 34	Mayor a 35

II. Clima Organizacional

Para clima organizacional se utilizará la adaptación de Sonia Palma, “Escala de Clima Organizacional SPC”, que consta de 50 ítems agrupados en cinco factores. (Ver Anexo N°3)

-) Dimensión I: Realización personal (ítem 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
-) Dimensión II: Involucramiento Laboral (ítem 11-12-13-14-15-16-17-18-19-20)
-) Dimensión III: Supervisión (ítem 21-22-23-24-25-26-27-28-29-30)
-) Dimensión IV: Comunicación (ítem 31-32-33-34-35-36-37-38-39-40)
-) Dimensión V: Condiciones Laborales (ítem 41-42-43-44-45-46-47-48-49-50)

Para la medición de la variable Clima Organizacional y sus dimensiones se utilizó también la escala de Stanones usando una constante 0.75 dividiéndolas en tres categorías, como se observa en la siguiente tabla:

Variable / Dimensión	Desfavorable	Regular	Favorable
Clima Organizacional	Menor a 122	Entre 123 y 194	Mayor a 195
1. Realización personal	Menor a 26	Entre 27 y 37	Mayor a 38
2. Involucramiento laboral	Menor a 24	Entre 25 y 37	Mayor a 38
3. Supervisión	Menor a 25	Entre 26 y 37	Mayor a 38
4. Comunicación	Menor a 21	Entre 22 y 40	Mayor a 41
5. Condiciones laborales	Menor a 25	Entre 26 y 40	Mayor a 41