

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud
Cotabambas – Apurímac, 2024.

Presentado por:

Magaly Milagros Bolívar Salhua

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud
Cotabambas – Apurímac, 2024**

Presentado por **Magaly Milagros Bolívar Salhua**, para optar el título de
Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado 26 de agosto del 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:


M.Sc. María Patricia Lima Bendeزú

Primer miembro:


Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Segundo miembro:


Dr. Luis Porras Durand

Asesor:


Mgt. Hermenegildo Chaccara Huachaca



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 040-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas - Apurímac, 2024”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **MAGALY MILAGROS BOLIVAR SALHUA**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 20% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 05 de noviembre de 2025.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Percy Fritz Ruga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.C:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A Dios, por siempre escucharme, protegerme y permitirme conocer personas maravillosas en cada lugar que voy, por sus bendiciones y oportunidades a lo largo de mi vida.

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac en especial a la Facultad de Administración sede Tambobamba y a todos mis docentes que me permitieron formarme como profesional.

A mi asesor Mg. Hermenegildo Chaccara Huachaca por su invaluable guía, disposición, paciencia y apoyo constante en todo el proceso de este trabajo.

Magaly



Dedicatoria

A mi Dios el todopoderoso, por la vida y salud, quien ha otorgado innumerables bendiciones, conocimientos y oportunidades en mi vida.

A mi querida madre Angelica Salhua Achinquipa por su infinita paciencia, dedicación, comprensión y la educación que me dio.

A mi señor padre Víctor Bolívar Huamani, por ser mi fuente de motivación, ser mi soporte y la fe para enfrentarme a la vida, por siempre estar ahí cuando lo necesito, sin duda alguna los amo muchísimo.

A mis compañeros de código y amistades, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas.

A mis familiares tía Elizabeth Bolívar y esposo, Simón Bolívar, Luis bolívar, prima Julia Leonor Ccorahua, sr. Fernando y esposa, grandes profesionales y admirables les agradezco infinitamente por su apoyo, consejos y palabras de aliento.

Magaly



Análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud
Cotabambas – Apurímac, 2024.

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA Y POSTURA EPISTÉMICA	5
1.1 Caracterización del contexto de estudio	5
1.2 Identificación y delimitación del problema	6
1.3 Enunciado del problema	9
1.3.1 Problema general.....	9
1.3.2 Problemas específicos	9
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Justificación	9
1.5.1 Justificación Teórica	10
1.5.2 Justificación metodológica.....	10
1.5.3 Justificación práctica	10
CAPÍTULO II	12
CATEGORIZACIÓN E HIPÓTESIS	12
2.1 Análisis de teorías implícitas (significación de actores).....	12
2.2 Determinación de categorías.....	13
2.3 Enunciado de hipótesis	14
2.3.1 Hipótesis general inferida.....	14
2.3.2 Hipotesis específicos:.....	14
CAPÍTULO III	15
MARCO REFERENCIAL	15
3.1 Estado del arte.....	15
3.2 Referentes teóricos.....	22
3.2.1 Clima laboral.....	22
3.2.2 Clima organizacional.....	22



3.2.3	Características del Clima.....	28
3.2.4	Tipos de clima organizacional.....	31
3.2.5	Dimensiones del clima laboral	34
3.3	Definición de términos.....	36
CAPÍTULO IV.....		37
PROCESO METODOLÓGICO		37
4.1	Naturaleza y enfoque de estudio	37
4.2	Diseño de investigación	37
4.2.1	Tipo de investigación	37
4.2.2	Población y muestra	38
4.2.3	Procedimiento.....	39
4.2.4	Técnicas e instrumentos	40
CAPÍTULO V		41
ANÁLISIS Y DISCUSION.....		41
5.1	Análisis de resultados	41
5.1.1	Procedimiento previo al análisis de la información	41
5.2	Inducción de premisas teóricas (Análisis de resultados según categoría y subcategorías)	42
5.2.1	Análisis de la categoría percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.	42
5.2.2	Análisis de las características de la subcategoría comunicación según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.....	43
5.2.3	Análisis de la subcategoría colaboración en la actividad laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.....	44
5.2.4	Análisis de la subcategoría percepción del liderazgo según los servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.	45
5.2.5	Análisis de la subcategoría percepción de la satisfacción de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.	47
5.3	Discusión.....	49
CAPÍTULO VI.....		52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		52
6.1	Conclusiones.....	52
6.2	Recomendaciones.	53
6.2.1	Aportes	54
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		56
ANEXOS.....		64

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorizacion	13
Tabla 2 Clima organizacional autores y aportes	23
Tabla 3 Tipos de clima organizacional y los canales de comunicación que los caracterizan	32

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Nube de palabras.....	49
Figura 2 Centro de investigacion Red de Salud Cotabambas.....	149
Figura 3 Análisis de respuestas de las sub categorías en estudio	149
Figura 4 Análisis de las características de las sub categorías en estudio	150

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se abordará respecto al clima laboral como categoría principal la Red de Salud Cotabambas. La (Universidad Internacional de La Rioja, 2021) define al clima laboral como el conjunto de condiciones, actividades y rutinas que se desarrolla en una organización y están directamente vinculadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo. Dicho de otro modo, el clima laboral (CL) coadyuba a generar un ambiente laboral positivo, dando hincapié en el entorno donde los trabajadores realizan sus labores cotidianas y en la generación de experiencias positivas para ellos.

Cuando se entiende qué es un ambiente laboral y su impacto positivo en una empresa, no cabe duda de que un buen ambiente laboral es lo más importante. Por tanto, cuando se decide promover o mantener un clima laboral óptimo en la organización, se deben tener en cuenta los beneficios que se obtienen de la implementación de actividades (empezando de dirección hasta el ámbito del personal) que afectan directa e indirectamente el clima laboral de la organización.

El trabajo de investigación tiene como título análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024. Entre las razones que me motivó analizar dicha categoría, es para conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto al clima laboral y con el resultado se pueda realizar las recomendaciones con la información de primera mano y desde el punto de vista cualitativo a los responsables de la institución. Asimismo, el objetivo de esta investigación es analizar la percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024. Para realizar la investigación se utilizará el método inductivo debido al enfoque cualitativo que tendrá el presente trabajo.

En el presente trabajo se abordan V capítulos y cada uno de ellos compone los siguientes contenidos:

En el capítulo I, se realizó la determinación del problema y postura epistémica, donde se desarrollará la caracterización del contexto de estudio; la identificación y delimitación del



problema; así como los objetivos generales y específicos como la justificación de la investigación.

Mientras tanto, el capítulo II, está orientado al análisis de las teorías implícitas (significación de actores), la determinación de categorías (categorización) y el enunciado de hipótesis (aseveración inferida).

En el capítulo III, se presentará un marco de referencia o referencial de investigación, que consta del estado del arte técnicas de investigación recientes, referencias teóricas de investigación y definiciones de términos de estudio.

Asimismo, en el capítulo IV, se desarrolló el aspecto metodológico del estudio, detallando la naturaleza y enfoque del estudio, diseño de investigación, población y muestra, estrategias de recolección y registro de información, y procesamiento e interpretación de la información. Finalmente, en el capítulo V, se desarrollo el análisis y discusión de la investigación.



RESUMEN

Este trabajo ha tenido el objetivo de analizar la percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024. Para realizar esta investigación se siguió una metodología con enfoque cualitativo para el análisis del fenómeno de estudio, tipo de investigación básica, usando el método de la fenomenología, con diseño no experimental transversal. Los participantes (población) fue de 5 integrantes, funcionarios en condición de nombrados y contratados de la Red de Salud de Cotabambas.

La técnica que se utilizó fue la entrevista y el instrumento para la recolección de la información la guía de entrevista semiestructurada.

Entre los resultados de la presente investigación fueron que en la Red de salud de Cotabambas los servidores perciben en su mayoría un clima laboral aceptable, sin embargo, existen algunos aspectos resaltantes a tomar en cuenta entre ellas, la experiencia laboral y desenvolvimiento de los jefes, el buen trato entre compañeros de trabajo; asimismo, entre las percepciones negativas que se deben tomar en cuenta son los ambientes reducidos, equipos desactualizados o mal instalados, poca colaboración y una sobrecarga laboral.

Palabras clave: *Clima laboral, ambiente laboral.*

ABSTRACT

This work has had the objective of analyzing the perception of the work environment according to the administrative servers in the Cotabambas Health Network - Apurímac, 2024. To carry out this research, a methodology with a qualitative approach was followed for the analysis of the study phenomenon, type of research basic, using the method of phenomenology, with a non-experimental cross-sectional design. The participants (population) were 5 members, appointed and contracted officials of the Cotabambas Health Network.

The technique used was the interview and the instrument for collecting information was the semi-structured interview guide.

Among the results of this investigation were that in the Cotabambas Health Network, the majority of the servers perceive an acceptable work environment, however, there are some outstanding aspects to take into account, including the work experience and performance of the bosses, good treatment among co-workers; Likewise, among the negative perceptions that must be taken into account are small environments, outdated or poorly installed equipment, little collaboration and work overload.

Keywords: *Work environment, work environment.*



CAPÍTULO I

DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA Y POSTURA EPISTÉMICA

1.1 Caracterización del contexto de estudio

La investigación se realizará en el contexto de La Red de Salud Cotabambas, dicha red fue creada con Resolución Ministerial N° 191-87-SA/DM el 20 de marzo del año 2012, bajo la denominación de Entidad Ejecutora Presupuestal (E.E.P) N° 004 de Apurímac, organizándose según el grado de complejidad, en centros y puestos de salud, el inicio de las actividades institucionales fue el 5 de febrero del año 2013 en las instalaciones del actual Hospital de Tambobamba (Red de Salud Cotabambas, 2024).

En la actualidad la Red de salud, administra 03 Microredes (Cotabambas, Tambobamba y Haquira), así como 53 establecimientos de salud.

La visión de la Red de Salud Cotabambas es: “La Salud de todas las personas, será expresión de un sustantivo de desarrollo socio económico del fortalecimiento de la democracia y de los derechos y responsabilidades ciudadanas basadas en la ampliación de fuentes de trabajo estable y formal, con mejoramiento de los ingresos en la educación en valores orientados hacia la persona y la familia como unidad básica de la salud y desarrollo de la sociedad, en una cultura de solidaridad de vida y de salud, así como en el establecimiento de mecanismos de accesibilidad a los servicios de salud con calidad, integrados en un sistema nacional coordinado y descentralizado de salud y cumpliendo las políticas y objetivos nacionales de salud” (Red de Salud Cotabambas, 2024).

Mientras tanto, la misión de la Red de Salud Cotabambas, es garantizar que todos los grupos de población identificados tengan acceso a servicios de salud de calidad, gestionados y dotados de recursos para promover la salud humana desde la concepción hasta la muerte natural y prevenir enfermedades de acuerdo con nuevos modelos integrados de atención en situaciones de emergencia y desastres. Proteger y restaurar



la salud de los ciudadanos y apoyar a las comunidades e instituciones locales para construir entornos saludables (Red de Salud Cotabambas, 2024). La Red de Salud Cotabambas, administrativamente dentro del sector, está organizada en tres microrredes: Microred de salud Cotabambas constituido por los distritos de Cotabambas y Coyllurqui, Microred de salud Haqira constituida por los distritos de Haqira y Mara, Microred de salud Tambobamba abarca los distritos de Tambobamba y Chalhahuacho.

Teniendo en cuenta las características anteriormente mencionadas, se tiene la necesidad de investigar el clima laboral en el ambiente laboral de la institución en cuestión, para tal fin, cabe indicar que este fenómeno abordará de la siguiente manera: se pretende analizar el clima laboral como la categoría principal y como subcategorías: la comunicación, colaboración, liderazgo y satisfacción estas subcategorías están fundamentadas de acuerdo a (Pilligua y Arteaga, 2019) permitirá conocer la percepción de los trabajadores de la Red de Salud Cotabambas en los aspectos señalados. Asimismo, como diseño o método se utilizará la fenomenología, que en síntesis se centra en la interpretación de los fenómenos tal como se presentan a las personas en su fuero interno.

1.2 Identificación y delimitación del problema

No hay duda de que la vida laboral ocupa gran parte de nuestro día a día. Y si bien los factores emocionales han estado tradicionalmente en un segundo plano, ahora están adquiriendo más importancia. Por tanto, la felicidad y la satisfacción personal prevalecen sobre otros factores como la recompensa por el trabajo realizado.

Así como las habilidades blandas prevalecen sobre las duras, los aspectos emocionales juegan un papel importante en la vida laboral y/o empresarial y ayudan a crear un mejor clima organizacional y todo lo que conlleva.

Como señala Sánchez (2023) El clima laboral es mucho más que una sensación. Este tema despierta tanto interés que incluso la Oficina Europea de Estadística, la llamada Eurostat ha publicado datos sobre la evolución de la satisfacción laboral en diferentes países. Cabe ponderar que, en España, el 54% de los trabajadores tienen un alto nivel de satisfacción con su profesión, una cifra que ha mejorado desde 2017. Asimismo, según el ranking mundial Japon cuenta con 44% de



satisfacción laboral, EE.UU 80%, Singapur 58%, India 81%, Mexico 82% y Hong Kong 46%.

Pero el clima laboral va más allá de la satisfacción o del aire que se respira en una oficina. Si en algún momento se propuso medirlo en la organización o se realizó en algún momento, se comprobó que son muchos los aspectos a tener en cuenta. En primer lugar, es importante entender que el ambiente de trabajo se define como el conjunto de factores físicos o humanos en los que se realiza el trabajo.

Además, es clave diferenciarlo del ambiente laboral. Aunque es cierto que ambos conceptos están conectados y que hacen alusión al espacio físico y al bienestar del equipo, existe una mínima diferencia entre ambos: mientras el clima laboral es duradero y constante, el ambiente laboral es más variable y puede cambiar en el día a día en función de las dinámicas de trabajo (Sánchez, 2023).

Cuando estamos interesados en explorar qué factores obstaculizan la productividad del equipo o reducen la motivación, podemos ampliar nuestros horizontes y analizar el entorno laboral, lo que puede ser un medio importante para identificar problemas. Los datos del estudio de InfoJob sobre el abandono del trabajo en España muestran que el 27% de los profesionales se plantea dejar su trabajo en 2022, siendo los principales motivos la situación económica (27%) y la conciliación (24%).

Si cuidamos nuestro entorno laboral podremos progresar y mejorar la relación con nuestro equipo. Además, conseguir un buen clima laboral tiene muchos beneficios para todos entre ellos tenemos: el aumento de motivación y rendimiento laboral; se consigue la fidelización de talentos; las relaciones entre compañeros son mejores; existe una competencia sana entre equipos; mejora la comunicación interna y los trabajadores se sienten escuchados.

Finalmente, en el contexto internacional, respecto a este fenómeno Gil (2023) afirma que el 20% de los trabajadores españoles se siente enojado en el trabajo cada día, muy por encima de la media de la UE del 14%, según datos del informe anual de Gallup sobre el estado del trabajo en España 2023, que revela carga de trabajo, estrés y situaciones laborales. Según el estudio, estos datos sitúan a España como el décimo país de Europa con más gente enfadada en el trabajo.

El clima laboral en España también es un problema: sólo el 26% de los encuestados cree que ahora es un buen momento para encontrar trabajo. Desde 2022, este indicador



ha disminuido un 1%, situando a España en el puesto 36 entre los 38 países encuestados.

En el ámbito de Latinoamérica, Espinoza (2020) en su trabajo de investigación, cuyo objetivo fue “identificar la importancia con la que se afronta este tema tan importante como lo es el clima laboral para el desempeño del trabajador de américa latina en los últimos 5 años”. Para ello se realizó una revisión sistemática de 86 estudios científicos, de los cuales 21 cumplieron con los objetivos planteados. La base de datos utilizada fue ProQuest. Existen limitaciones, ya que no muchos países se enfocan en estudiar la importancia del clima laboral en el desempeño óptimo de los empleados y cómo puede afectar los objetivos organizacionales, pero países como Brasil, Colombia, México y Chile están actualmente por delante de este límite, enfocándose en estudios empíricos interesantes sobre este tema. Las investigaciones muestran que variables como el estrés, el bienestar y la motivación que afectan directamente el ambiente de trabajo fueron consideradas factores importantes y participaron ampliamente en este estudio. Se señaló que al trabajador no siempre le preocupan los aspectos retributivos del trabajo que se le asigna, sino las condiciones de su desarrollo, es decir el ambiente de trabajo y cómo afecta directamente a su productividad.

En el ámbito nacional, en las instituciones públicas el clima laboral, se ha convertido en un aspecto a tomar en cuenta debido a las implicancias positivas que puede generar siempre en cuando sea percibido como algo positivo por los integrantes de la organización. Lo que indica, que estas situaciones deben ser tratados para mejorar el desempeño y eficiencia de los servidores públicos. Medina y Heredia (2023) afirman que los profesionales del sector público perciben un clima organizacional que no es acorde con su trabajo y en consecuencia se vive un ambiente laboral poco alentador en la institución.

Mientras tanto, en el contexto de la región de Apurímac, las organizaciones en su mayoría son del sector público siendo una característica de estas es que el entorno interno no es muy cambiante, más al contrario se realizan las actividades en base al marco legal a la que se debe ceñir las decisiones y objetivos de cada institución. La red de salud de Cotabambas es parte de este entorno donde se evidencia aspectos relacionados con el clima laboral que va oscilando de acuerdo al actuar individual grupal e institucional (representado por los funcionarios que los regenta).



1.3 Enunciado del problema

1.3.1 Problema general

¿Cuál es su análisis del clima laboral de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024?

1.3.2 Problemas específicos

- ¿Cómo perciben las características de la comunicación los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024?
- ¿Cómo perciben la colaboración en la actividad laboral los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024?
- ¿Cuál es la percepción del liderazgo según los servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024?
- ¿Cómo es la percepción de la satisfacción de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.

1.4.2 Objetivos específicos

- Examinar las características de comunicación según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.
- Analizar la colaboración en la actividad laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.
- Analizar la percepción del liderazgo según los servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.
- Analizar la percepción de la satisfacción de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.

1.5 Justificación

En este trabajo se vio por conveniente realizar la investigación del clima laboral desde el enfoque cualitativo con el fin de analizar el fenómeno en estudio desde otro punto de vista, según la percepción de los servidores de la Red de Salud Cotabambas,



respecto a este apartado Bernal (2010) señala que “es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación” (p.106), a continuación, se justifica los siguientes aspectos:

1.5.1 Justificación Teórica

El estudio ayudará a complementar las teorías respecto al clima laboral desde el enfoque cualitativo y el método de la fenomenología, además se sustenta en las subcategorías según los autores citadas, con lo que se podrá analizar la percepción de los servidores de la Red de Salud con el fin de entender la situación del clima laboral basándonos en estado del arte, teorías, métodos, principios, etc. Asimismo, esta fundamentación teórica servirá como antecedente para futuras investigaciones en el ámbito de estudio. Al respecto Vara (2012) indica que la justificación teórica “Existe cuando se aporta nuevo conocimiento científico, nuevos conceptos, nuevas teorías, nuevas formas de entender los problemas empresariales” (p.189).

1.5.2 Justificación metodológica

En este aspecto la investigación fue diseñado utilizando un enfoque cualitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental, para recabar la información se utilizará la entrevista como técnica, por tanto, el instrumento será la guía de entrevista semiestructurada. Asimismo, se utilizará el método analítico sintético, para analizar las teorías y enfoques por partes, luego hacer una síntesis. Este trabajo de investigación servirá de base para futuros investigadores, ya que los instrumentos utilizados serán validados con un alto grado de fiabilidad tras la evaluación por tres expertos. En ese sentido Bernal (2010) afirma que la justificación metodológica “se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p.107).

1.5.3 Justificación práctica

en cuanto a la justificación practica Bernal (2010) indica que “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (p.106). El fin práctico del estudio es que, en base a los resultados obtenidos, los investigadores que están interesados en el clima



laboral con enfoque cualitativo puedan seguir ampliando sus estudios basados en los resultados de esta investigación. El propósito de los resultados también es para recomendar a la Red de Salud Cotabambas mediante al área de recursos humanos pueda tomar decisiones acertadas con la información obtenida para administrar de forma equilibrada el clima laboral con el único fin de lograr satisfacción de los integrantes y lograr un mejor resultado en la gestión. En concordancia con lo anterior Vara (2012) sostiene que “Existe cuando se aporta información útil que puede resolver problemas empresariales, en todos sus ámbitos; evitar consecuencias negativas; prevenir y corregir errores; reducir costos; mejorar la eficacia y eficiencia; información útil para resolver problemas empresariales cotidianos o latentes” (p. 189). Por tanto, lo que se entiende de la afirmación de Vara y otros, es que no necesariamente la justificación practica resuelve problemas inmediatos, también puede servir para aportar con información útil para mitigar problemas latentes en la organización.



CAPÍTULO II

CATEGORIZACIÓN E HIPÓTESIS

2.1 Análisis de teorías implícitas (significación de actores)

Este apartado se refiere al conjunto de creencias de un individuo sobre cómo son las personas, la naturaleza humana y/o los grupos sociales. Este conocimiento se organiza de forma más o menos coherente y genera vínculo entre los diversos aspectos de la realidad. El término teoría se refiere a que son un conjunto relativamente consistente de creencias que predicen una determinada cantidad de fenómenos (Estrada et al., 2007). Son una síntesis de conocimientos culturales y de experiencias personales.

Respecto a las teorías implícitas en la Red de Salud Cotabambas son los conocimientos personales construidas en base a la formación académica, cultural y el entorno familiar y amigos; asimismo, las experiencias laborales y de vida componen y forman parte de la filosofía de los servidores administrativos en la Red de Salud. Estos aspectos son la base con las cuales se interactúan en el entorno laboral. Si se trata de hacer comparaciones con el sector privado, se percibe que los servidores públicos tienen por lo general la característica de realizar sus actividades en un ambiente de pocos cambios o innovación, además, no todas las áreas en el sector público tienen una fuerte carga laboral. También se puede indicar que existen grupos informales que se agrupan de acuerdo al vínculo de intereses que tienen incluso antes de ingresar al puesto laboral; de acuerdo al tamaño de la institución estos grupos pueden ser numerosos y de alguna manera pueden tener cierta influencia en la gestión de los funcionarios, por tanto, en el buen desenvolvimiento de las instituciones.



2.2 Determinación de categorías

Tabla 1

Matriz de categorización

Categorías	Subcategorías	Indicadores
C1. Clima laboral El clima laboral es el conjunto de percepciones que tiene un grupo de personas sobre el entorno en el que desempeñan sus tareas. Está formado por las interacciones diarias de las personas entre sí y con los grupos de poder en las instituciones. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017)	C.1.1. Comunicación La comunicación en una organización debe ser un sistema abierto, lo que significa que no debe estar limitada por una estructura con jerarquías de manera descendente, sino que debe ser horizontal para que los empleados sean conscientes de los objetivos, necesidades y resultados obtenidos de la empresa (Pilligua y Arteaga, 2019).	• Normativas de la organización • Información sobre funciones y procesos • Información básica de la empresa • Situación general de la organización
	C.1.2. Colaboración promueve el clima laboral a través de la amistad, la solidaridad y el sentido de cooperación en sí mismo (Pilligua y Arteaga, 2019).	• colaboración entre compañeros • Calidez • Buen ambiente de trabajo
	C.1.3. Liderazgo El liderazgo tiene sus propias teorías o métodos, algunos de los cuales son muy precisos, pero al final el cambio en una empresa u organización es la gestión misma, involucrando mentores y personas responsables en diferentes áreas (Pilligua y Arteaga, 2019).	• Relación con los cargos inmediatos superiores • Actitudes y aptitudes de los jefes
	C.1.4. Satisfacción La satisfacción laboral es la actitud general de una persona hacia su trabajo. Si un empleado se encuentra en un ambiente agradable en una institución donde el gerente reconoce su trabajo y alienta a continuar mejorando mediante promociones y otros incentivos con todo ello el trabajador experimenta una satisfacción personal (Pilligua y Arteaga, 2019).	• Gestión de los jefes • 1.1.4.1. Tareas asignadas • Motivación • Condiciones físicas • Suministro de recursos de apoyo necesarios (información, materiales, recursos en general).

Nota. Categorización y subcategorías realizadas de acuerdo a los autores.

2.3 Enunciado de hipótesis

2.3.1 Hipótesis general inferida

La percepción del clima laboral es buena según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.

2.3.2 Hipotesis específicos:

- Las características de comunicación según los servidores administrativos son adecuadas en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.
- La colaboración en la actividad laboral es buena según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.
- La percepción del liderazgo según los servidores administrativos es la adecuada en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.
- La percepción de la satisfacción de los servidores administrativos es la adecuada en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.



CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Estado del arte

En este apartado se desarrolla los avances de estudio de los últimos años del fenómeno clima laboral, estos estudios se consideran de artículos científicos, tesis de licenciatura, y trabajos de investigación de maestría o doctorados a nivel internacional, nacional y si fuera el caso, a nivel regional. Al respecto Schwarz (2017) indica que tambien se le conoce como revisión de literatura o revisión de antecedentes, es de suma importancia para poder realizar investigaciones relevantes y originales, evitando así que las soluciones propuestas en el proceso de investigación sean duplicadas, menos relevantes o probadas y descartadas.

a) Estado del arte a nivel internacional

Segun Acuña (2021) en su articulo científico, donde el propósito de su estudio fue identificar tendencias clave en la literatura sobre la relación entre el ambiente de trabajo y la productividad. Este estudio se basó en un enfoque cualitativo de revisión de la literatura, que permitió identificar dieciseis artículos publicados entre los años 2010 y 2021 los cuales cumplieron con los criterios de inclusión. Un buen ambiente de trabajo debe ser administrado por un profesional de seguridad y salud ocupacional o un profesional de recursos humanos que implemente una variedad de estrategias para ayudar a crear un área de trabajo cómoda y tenga las herramientas necesarias para realizar las tareas recomendadas. Por otro lado, aspectos como la motivación, el reconocimiento, el feedback, el entusiasmo, la buena comunicación, los horarios de trabajo justos, la promoción y la delegación de tareas son variables importantes que ayudan a crear un ambiente laboral adecuado y estos factores se reflejarán directamente en la felicidad, por tanto, en la productividad de cada empleado y organización. Los resultados del estudio sugieren que implementar un ambiente de trabajo positivo es clave para

lograr un equilibrio entre la motivación de los empleados y el desempeño organizacional. Por lo tanto, es fundamental desarrollar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo propicio que incida positivamente en el bienestar de los empleados y la satisfacción del cliente.

Al respecto cabe señalar que el resultado de la investigación indica que mejorar el entorno laboral que está relacionado con aspectos puntuales como mobiliario, estructura, personas, etc son indicadores que deben estar en buenas condiciones con una interacción amical y fraternal entre los trabajadores.

(Chamorro, 2013) En la investigación titulada: “evaluación del clima organizacional de la empresa seleccionadora de papa súper de la ciudad de Cali”; cuyo objetivo fue de realizar una evaluación del clima organizacional en la empresa seleccionadora de papa súper de la ciudad de Cali, siendo la metodología, de enfoque cualitativo, tipo básico no experimental, se utilizó para recoger los datos la entrevista semiestructurada y grupos focales. Concluye que para formular estrategias de mejoramiento no existe una sola forma de mirar una organización. Las organizaciones necesitan llegar a un consenso desde múltiples perspectivas y ángulos desde los niveles teórico y práctico de la organización. Los administradores de empresas deben considerar estos aspectos como consideraciones necesarias si quieren crear la visión más comprensible posible de un fenómeno tan complejo como el clima de la organización. La trascendencia de este estudio para la seleccionadora papa super está relacionada con el reconocimiento de deficiencias de gestión en la empresa, en áreas como implementación, selección, remuneración, procesos de capacitación y desarrollo de los empleados, relaciones laborales, higiene, seguridad y calidad. La idea es que mejorando estos aspectos las empresas obtengan una ventaja competitiva al contratar adecuadamente el talento. Los gerentes entienden que los empleados y la empresa tienen una relación directa y pueden volverse más eficientes y productivos cuando hay sinergia. Es importante motivar a los empleados para que se esfuercen más en las tareas propuestas para obtener beneficios significativos de su esfuerzo y productividad. De acuerdo a los modelos y teorías de clima organizacional estudiados, es necesario mejorar el clima organizacional en la empresa identificando las brechas en la estructura organizacional de la empresa Super Papa, formulando una serie de estrategias y proponiendo planes de mejora.

Para los investigadores, la gran conclusión es que los empleados altamente motivados que tienen un sentido de pertenencia a su empresa permiten que las empresas tengan éxito en lugar de estancarse. Sepa hacia dónde se dirige, por qué es importante que la misión y la visión estén bien planificadas y comunicadas a todos los socios comerciales.

La empresa va camino al éxito y con una buena gestión y la implementación de un plan de acción que incluya un plan de reingreso, el socio estará bien calificado para realizar las tareas propuestas. Las reuniones son un aspecto importante de cualquier negocio porque mejoran la comunicación entre colegas, gerentes y socios comerciales para lograr objetivos comunes y lograr el éxito empresarial general. Por lo tanto, existe una necesidad urgente de desarrollar un plan de acción que minimice los riesgos para la industria, la fuerza laboral y el trabajo en equipo. Es importante crear un departamento de talento que se encargaría de estructurar la empresa con base en el organigrama y desarrollar planes basados en la experiencia, misión, visión y valores de calidad del director para dar permiso para construir una empresa que beneficie a la empresa clasificadora Super Papa. El clima organizacional no está relacionado con que los empleados estén contentos, sino con que los empleados se sientan cómodos e integrados en el entorno mientras realizan sus tareas diarias, tengan los medios y herramientas para realizar mejor su trabajo y reciban formación y desarrollo a buen nivel. Mediante una evaluación del clima organizacional es posible describir los escenarios y valores más importantes a los que se enfrenta la empresa cada día en un momento determinado. El diagnóstico es el inicio de un proceso de retroalimentación donde los socios de la empresa son el factor determinante, porque mientras la organización define sus objetivos, los socios indican lo que hay que hacer y cuál es la empresa. Este proceso mejora la integración de los empleados y se logran los objetivos organizacionales al priorizar esfuerzos, recursos y tiempo para alcanzar el futuro deseado.

La organización está compuesta por personas, todo lo que ocurra con la institución está ligado con las acciones que realizan las personas, por tanto según la investigación concluyen que los empleados bien motivados intervienen con el fin de que la organización tenga buen desempeño.



Segun (Ceballos, 2022) el clima organizacional (CO) es un fenómeno importante para cualquier organización porque está relacionado con el bienestar individual, la salud mental y la salud física de cada organización y está dominado por las circunstancias específicas de cada organización. Las instituciones de educación superior han sido protagonistas de numerosos estudios, por lo que el objetivo de este estudio es describir la percepción del CO entre los empleados del área administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Antioquia (Medellín) durante 2021 II, basado en un diseño de investigación cualitativa que utiliza un enfoque fenomenológico para explorar las experiencias subjetivas de los participantes sobre factores como la interacción social, la comunicación, la motivación, el compromiso, el liderazgo y el impacto de Covid-19. Esto crea una percepción positiva del CO y una visión favorable de las dinámicas y prácticas que se desarrollan en este campo.

Como afirman (González et al., 2021) tanto el sector público como el privado ven el clima organizacional como un conjunto global de percepciones basadas en las emociones que los empleados muestran en el lugar de trabajo, pero para comprender lo que representan las variables estudiadas, se debe comprender el comportamiento humano, las estructuras y los procesos organizacionales. Por lo tanto, el objetivo es describir los resultados de artículos científicos sobre clima organizacional en el sector público en América Latina del 2016 al 2020 en Colombia, México, Perú y otros países. La investigación utiliza el método descriptivo cualitativo y formato de revisión de literatura; con datos recopilados de Scielo, Redalyc, Scopus y Google. Se analizaron un total de quince documentos científicos y académicos obtenidos de bases de datos como buscadores académicos. Los principales resultados muestran que el periodo con mayor tasa de publicación fue en 2017, donde el país con más artículos publicados fue Colombia, seguido de Perú y México, y también la existencia de factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que afectan directamente a los negocios. Se reconoce clima, compromiso variable, vínculos entre motivación y clima organizacional. Por otro lado, se puede encontrar que una percepción climática alta se asocia con un alto nivel de satisfacción laboral, por lo que la suma de estas dos variables da un desempeño significativo de los empleados.



Generar buenas condiciones laborales ayudan a lograr un clima positivo; asimismo los factores relacionados con la psicología grupal e individual forman parte de una de las variables que se deben tener en cuenta en la gestión empresarial.

b) Estado del arte nacionales

Según Alvarez (2022) en su investigación titulada: “Análisis del Clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19”, ha tenido como objetivo general analizar cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la Empresa Nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19. Este estudio fue con diseño transversal no experimental de nivel descriptivo. La muestra está compuesta por 14 empleados de la empresa petrolera nacional, Petroperú, que corresponden a esquemas de teletrabajo y trabajo en la sede de la empresa principal, incluidos gerentes y mandos intermedios. Además, una muestra de 596 colaboradores que cumplían con los mismos requisitos que los que laboraban en la sede de la empresa y seguían un modelo de teletrabajo participaron de la encuesta de satisfacción laboral realizada por la petrolera nacional Petroperú en junio de 2020 entre un total de 2010 colaboradores. Las herramientas de recolección de datos fueron entrevistas en profundidad a gerentes, entrevistas en profundidad a mandos intermedios, grupos focales con colaboradores, encuesta de satisfacción laboral de Petroperú de junio de 2020 y análisis de documentos. Uno de los hallazgos más importantes es que el teletrabajo ha tenido importantes efectos positivos y negativos en el clima organizacional de la petrolera nacional, Petroperú. Asimismo, según la definición aportada por los autores Litvin y Stringer (1968), las dimensiones del clima organizacional analizadas son estructura, recompensas, responsabilidades y relaciones.

En la investigación de (Heredia, 2022) teniendo como finalidad de analizar la percepción del clima organizacional en enfermeras del hospital de Lima Metropolitana durante el estado de emergencia sanitaria. Este estudio utilizó un método de diseño fenomenológico cualitativo. La muestra estuvo compuesta por 10 entrevistas semiestructuradas a enfermeros con edades entre 46 y 68 años. Luego se utilizó el software Atlas.ti 9.1.3 para el análisis de datos. Se encontró que existen 5 dimensiones: cooperación y comunicación, donde las enfermeras utilizan herramientas escritas y orales para trabajar, y algunos empleados comienzan a



trabajar de forma remota a partir de una motivación laboral que promueve buenas relaciones interpersonales para mantener un ambiente de trabajo adecuado y reducir el agotamiento físico y psicológico; donde recibieron apoyo de sus jefes para las propuestas que querían hacer, y donde el compromiso y el trabajo en equipo fueron factores esenciales para mantener la cohesión del personal en términos de autonomía y profesionalismo en aislamiento, las enfermeras dijeron que el reconocimiento verbal y financiero de la alta dirección del hospital era evidente. Se concluyó que el personal de enfermería percibió como bueno el clima organizacional, aunque enfrentaron ciertas dificultades: la falta de reconocimiento financiero y verbal y la falta de recursos humanos y materiales fueron situaciones paradójicas que se presentaron al inicio de la pandemia.

Se aprecia que entre algunos factores para un buen clima son los reconocimientos, es una motivación extrínseca que ayuda a sentirse parte de la organización y que sus actividades son tomadas en cuenta.

Según Rios (2020) en su tesis titulada “Análisis del clima laboral en un hospital nacional, Lima 2020”. Su principal objetivo es analizar la situación del clima laboral del Hospital Nacional de Lima, a partir de la situación de su personal en el año 2020, utilizando cinco profesionales de diferentes áreas de la organización que se ofrecieron a participar en el estudio. En esta investigación se utilizó el método cualitativo porque permitirá recolectar información a través de la búsqueda, analizar los diferentes patrones de comportamiento existentes y describir las opiniones, comentarios y demás contenidos habituales que servirán de sustento a la investigación. Además, el método también utiliza estudios de casos, análisis e inducción. La técnica utilizada fue la entrevista y para la recolección de datos se utilizó una guía de entrevista. La base teórica de apoyo es la Teoría X e Y, la Teoría del Clima Organizacional, la Teoría de las Relaciones Interpersonales y la Teoría de los dos Factores de Herzberg. Finalmente, los resultados muestran que el ambiente laboral en un hospital público difiere de cada unidad, departamento y oficina y puesto, pues cada individuo reacciona según su propia percepción. Existen factores en la organización que provocan retrasos en las actividades e impiden que los empleados funcionen correctamente y se desarrollen en diversas áreas.

Al respecto, señala que el clima laboral no es igual en toda la organización, esto significa que el clima presenta variaciones de acuerdo a los aspectos personales de cada individuo, la personalidad de los trabajadores es diverso y es por ello que en cada área de la organización se percibe de manera diferente.

Ravines (2020) en su investigación describe “la percepción del clima laboral de mujeres limeñas recién egresadas de la universidad, con una experiencia de trabajo de 9 y 12 meses en el rubro STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)”. Estudiar el entorno laboral es importante para el desarrollo de los empleados porque es cómo perciben su entorno laboral. Este clima está determinado por las emociones positivas o negativas, el comportamiento de la empresa y las interacciones de los empleados. La investigación se realizó mediante métodos cualitativos con entrevistas semiestructuradas y en profundidad a 15 mujeres recientemente egresadas de la universidad e ingresadas al mercado laboral. 15 participantes dijeron que enfrentaron filtrado de género, devaluación del talento y acoso sexual en el lugar de trabajo, todo lo cual afectó su entorno laboral. Como resultado, hay un ambiente de desprotección, no hay igualdad de oportunidades laborales y no se valora la inteligencia de las mujeres. Este entorno laboral negativo puede crear riesgos para retener y atraer talento calificado.

Según el resultado no se valora la equidad de género, estos aspectos deben ser superados, se sabe que ambos géneros poseen de experiencias y competencias que son valiosas para la organización, incluso existen estudios donde la mujer tiene un mejor manejo de la inteligencia emocional que los varones. Tanto el varón y la mujer tienen mucho por aportar. La discriminación de cualquier tipo debe ser suprimida, no ayuda en el desempeño y buen clima en las instituciones.

Según (Dávila y Nuñez, 2017) en su trabajo de tesis se desarrolló “una propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer para los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C.- Chiclayo”. Para lograr este objetivo, es necesario determinar el clima laboral de los empleados de la Empresa de Transportes Chiclayana a partir de una encuesta aprobada por expertos en la materia y adecuada al alcance y situación real de la empresa. El cuestionario utilizado en el estudio anterior se desarrolló mediante una escala Likert y se basó en el modelo de Litwin y Stringer. El estudio concluyó que el clima organizacional que existía entre los trabajadores de la empresa de



transporte Tours Ángel Divino S.A.C. Ubicado en la localidad de Chiclayo, se clasifica como moderado. Por ello, a partir de una serie de acciones que inciden en la percepción de compañeros de trabajo y superiores, se desarrolló una propuesta que tiene como objetivo optimizar el clima organizacional en cada una de las dimensiones propuestas por el modelo de Litvin y Stringer.

3.2 Referentes teóricos

3.2.1 Clima laboral

El clima laboral es el conjunto de percepciones que tiene un grupo de personas sobre el ambiente en el que desarrollan sus funciones. Está compuesto por la interacción cotidiana que realizan las personas entre sí y con los grupos de poder en una institución. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017). Asimismo, en relación a dicho fenómeno (Seyahian, 2022) El clima laboral es el medio ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo en las administraciones tributarias y está conformado por lo que piensan y sienten las personas que integran una división, o una agencia, u otra unidad organizativa, las relaciones interpersonales que se generan y el flujo de procesos e interacción humana.

3.2.2 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a la cultura, los valores y las normas que rigen el comportamiento general en toda la empresa. Consiste en una identidad organizacional que se desarrolla con el tiempo y se basa en la visión, misión y objetivos de la empresa. También puede incluir elementos como eslóganes, promesas de marca, logotipos coloridos, marcas comerciales y productos o servicios específicos. El ambiente de trabajo se centra en la mentalidad de los empleados y la experiencia subjetiva del trabajo diario en la organización. Es el entorno humano en la empresa y está relacionado con las relaciones mutuas de los socios comerciales.

Según Toro (2009) el concepto del clima organizacional fue iniciada por Lewin, Lippitt y White, Fleishman y Argyris entre 1939 y 1958. Desde entonces hasta la actualidad, se han redactado textos y realizado investigaciones con constructos muy diversos relacionados; sin embargo, el autor propone la siguiente definición general:



El clima es una construcción compleja y multidimensional que está vagamente relacionada con la cultura, puede estudiarse como causa, efecto o condicion intermedia y siempre se refiere a las representaciones cognitivas que las personas construyen de la realidad colectiva (Toro, 2009, p. 72). Se puede decir que la cultura de una organización puede ayudar a crear ciertas condiciones para el clima laboral. Mientras que para Reichers y Schneider (1990) el clima a menudo se define como la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales de una organización. En la organización los grupos formales e informales juegan un rol importante porque pueden influir en sus compañeros la cuestión es buscar la forma de aprovechar estas ventajas a favor de la administración mas aun si deseamos mejorar el clima.

Desde la teorización del clima organizacional pasaron mucho tiempo y durante ese transcurso su fueron sumando con aportes con enfoques y modelos, entonces el tema ha seguido diferentes direcciones conceptuales y metodológicas. En la tabla 2 se mencionan algunos autores a lo largo del tiempo y sus aportes desde sus disciplinas al estudio y a la formación del concepto (Morales Cardona, 2020):

Tabla 2

Clima organizacional autores y aportes

Autor	Aporte
Argyris (1958)	Pone énfasis que las relaciones entre personas son factores que definen el clima organizacional.
Litwin y Stringer (1968)	Descubrieron que el clima organizacional es el resultado de influencias percibidas subjetivamente sobre las actividades, creencias, valores y motivación.
Payne y Pug (1976)	Analizan el clima como un conjunto de experiencias vividas por los integrantes en la organización, así como el conocimiento de los objetivos, la estructura e incorporación del uso de la tecnología.



Schneider (1983)	Su investigación aborda la interacción social, la necesidad de formar relaciones y un sentido de pertenencia a una organización.
Poole y McPhee (1985)	Analizan desde una perspectiva integral que incluye aspectos tanto objetivos como subjetivos. Estructuras, individuos y sus relaciones.
Robbins (1990)	Cree que el clima es la personalidad de una organización, que puede caracterizarse por la calidez, y es similar a la cultura en que permite la validación de tradiciones, costumbres y prácticas.
Peiró (1995)	Considera el clima como una realidad subjetiva y asegura que se refiere a percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
Bris (1999)	Realizó un estudio del clima organizacional de los centros de formación y descubrió que el ambiente en estos centros era bueno, pero con reservas.
Méndez (2006)	Debido a la importancia del tema, se presenta una serie de estudios al respecto de forma circunstancial, mas no con el objetivo de encontrar una solución a los problemas identificados. Construye el instrumento de mediación IMCOC.
García et.al (2010)	Las características objetivas de la organización influyen en el comportamiento individual, el estilo de gestión, la gestión del talento y otros aspectos del trabajo.
Hernández et.al (2012)	Entiende el clima organizacional como una variable que interviene entre el entorno de la organización y el comportamiento de sus miembros.
Segredo (2017)	Menciona las dimensiones espaciales, la seguridad, el ambiente, la decoración e iluminación son elementos que influyen en la creación de climas organizacionales productivos.

Nota. Méndez 2006 y Mejía 2018.



3.2.2.1 Teorías sobre clima organizacional

César Chávez cita a Douglas Mc Gregor figura destacada del pensamiento administrativo de las relaciones humanas de gran importancia a mediados de la mitad del siglo pasado, cuando hace mención a 2 teorías del clima laboral, cuyos aportes, muy pragmáticos por cierto, tienen aun hoy mucha vigencia a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales (Bernardo Brancato, 2011). Las teorías que se consideran y se desarrollan son las siguientes:

3.2.2.2 Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor

En la publicación que realizó el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", analiza las teorías vinculadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

a) Teoría X

La persona promedio tiene una aversión inherente al trabajo y tratará de evitarlo. Debido a que las personas tienden a evitar el trabajo, la mayoría de ellas necesitan ser coaccionadas, controladas, dirigidas y castigadas para poder ejercer suficiente esfuerzo hacia las metas organizacionales. La persona promedio prefiere tener un jefe que los dirija, quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y quiere su seguridad por encima de todo. Las personas por lo general sienten cierto rechazo al trabajo, por tanto los que dirigen deben tener cierta influencia para que desarrollen sus actividades. Las personas no buscan asumir responsabilidades, sino que otros lo hagan.

b) Teoría Y

La energía física y mental que se requiere para el trabajo guarda similitud al requerido para jugar y divertirse, toda persona necesita de motivación y ambientes adecuados que les estimule de tal manera puedan lograr sus metas y objetivos personales, a



traves de condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

El modelo de la Teoría Y concluye que si las organizaciones proporcionan el entorno y las condiciones adecuadas para que los individuos desarrollen y alcancen sus metas personales, las personas a su vez serán leales a la organización y sus metas y objetivos.

c) Teoría Z

Beyker Samanay afirma que la Teoría Z proporciona formas de gestionar a las personas para que los equipos trabajen de forma más eficaz. La teoría Z afirma que los individuos no pueden separar su condición de seres humanos de su condición de empleados, y que humanizar las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa al tiempo que aumenta la autoestima de los empleados. La teoria Z se esfuerza por crear una nueva cultura empresarial donde las personas encuentren un ambiente de trabajo integral que les permita desarrollarse en beneficio de ellos mismos y de la empresa. Este concepto presupone hasta cierto punto una comprensión de las dos anteriores teorías, es decir, las teorías X e Y. Afirmó que la productividad es más una cuestión de gestión de personas que de tecnología y más una cuestión de gestión de personas respaldada por una filosofía y cultura organizacionales apropiadas que enfoques tradicionales basados en la organización.

Por tanto, el trato a los trabajadores se debe afectar desde el puento de vista de la empatia y que nosotros como seres humanos temenos un conjunto de necesidades que deseamos que se cumplan.

3.2.2.3 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)

César Chávez citó la teoría del clima laboral de Likert que establece que el comportamiento de los subordinados está directamente determinado por su acción administrativa percibida y las condiciones



organizacionales, indicando así que las reacciones estarán determinadas por la percepción. Likert utilizó su teoría para crear tres categorías de variables que determinan las características de las organizaciones e influyen en las percepciones individuales del clima: Variables causales. Definida como una variable independiente diseñada para mostrar la dirección en la que una organización se desarrolla y logra resultados.

- Variables Intermedias. Estas variables están hechas para medir la condición interna de la empresa, el cual se refleja en áreas como la motivación, el desempeño, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables son importantes porque dan forma a los procesos organizacionales.
- Variables Finales. Estas variables surgen debido a los efectos de las relaciones causales antes mencionadas y las variables intermedias indicadas anteriormente. Están diseñados para determinar los resultados alcanzados por la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas.

3.2.2.4 Teoría de los Factores de Herzberg

Laura Martínez mencionó la teoría de Herzberg. Esta teoría divide las necesidades en dos categorías basadas en objetivos humanos superiores e inferiores. Factores de higiene y factores motivacionales. Los factores de higiene son factores ambientales en el entorno laboral que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción: incluyen salarios y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y métodos de supervisión. La motivación y la satisfacción sólo pueden provenir de fuentes internas y de las oportunidades que brinda el trabajo para la realización personal. Según esta teoría, un trabajador que cree que su trabajo no tiene sentido puede reaccionar con apatía, incluso si es consciente de los factores ambientales. Por tanto, los directivos tienen una responsabilidad especial de crear una atmósfera motivadora y hacer todo lo posible para enriquecer el contenido del trabajo.



3.2.2.5 Teoría de las necesidades de McClelland

Respecto a la Teoría de las necesidades Ramos (2012) David McClelland asumió que la motivación laboral está relacionada con las necesidades de cada persona y el predominio de algunas de estas necesidades: estos son los factores que deben satisfacerse con el trabajo. Tales necesidades son:

- **Poder.** Está formado por la necesidad de poder que existe en algunas personas, o la necesidad de distribuir el poder a otras y con el ejercicio de la autoridad; puede considerarse un tipo de necesidad de estima.
- **Membresía.** Esta necesidad se ve alimentada por la satisfacción de entablar buenas relaciones con los demás y disfrutar de su compañía. El sentido de pertenencia refleja en gran medida lo que Maslow llama una necesidad emocional o de afecto.
- **Logro.** Cuando esta necesidad es dominante, se manifiesta en la satisfacción derivada del logro de metas y resultados. Las personas motivadas por el logro siempre se esfuerzan mucho para lograr sus objetivos y sienten una gran satisfacción cuando los logran. Si el trabajo carece de desafíos, una fuerte necesidad de logro va acompañada de altos niveles de insatisfacción. Para mantener motivados a los empleados, es necesario ubicarlos en puestos que satisfagan sus necesidades predominantes en función de su perfil psicológico, ya sea logro, poder o sentido de pertenencia.

3.2.3 Características del Clima

Es una configuración específica de variables situacionales dentro de un período de tiempo limitado. Tiene un sentido de continuidad, pero no es permanente como la cultura. El clima y la cultura son estrechamente interdependientes, pero el clima depende de la situación. Es decir, ocurre cuando existe algún punto de intersección entre las variables que lo conforman (González y González, 2010, p.4).



Para González y González “el clima puede mejorar después de una intervención bien hecha. Está determinado por características personales del personal y por realidades de gestión, físico-ambientales y sociales de la organización” (2010, p.5)

Podemos considerar sus términos condicionantes:

- Política de gerencia
- Formas de liderar
- formas de comunicación interna
- factores ambientales físicos
- Estructura y flujo de trabajo
- Procesos directamente relacionados con la gestión de personal.
- Nivel de concentración y probabilidad de participación.
- Tamaño de la organización

Según Kurt Lewin, el comportamiento humano en el lugar de trabajo debe verse como una fórmula que está en función de las personas involucradas y de su entorno:

comportamiento = $f(\text{persona}, \text{entorno})$.

Según esta función existen investigaciones como del área de sociología donde concluyen que las personas nos comportamos de acuerdo al lugar y las circunstancias, por ejemplo, cuando uno está en una universidad u oficina la forma de actuar difiere que cuando está en su casa. “De acuerdo con ello el comportamiento del conjunto o sea el comportamiento organizacional sería resultado del producto del comportamiento de las personas en situación de trabajo y el aporte de su entorno, no como sumatoria sino como sinergia, para el logro de sus objetivos. A la función de Lewin, deberíamos agregarle los grupos de trabajo por la influencia que ejercen en el comportamiento del conjunto y de cada integrante” (González y González, 2010, p.5).

Como indica González & González “cuando hablamos de las personas, nos estamos refiriendo a las percepciones de los trabajadores que se diferencian unas de otras de acuerdo a su formación, experiencia, personalidad, puesto de trabajo, etc. y a cómo ven el medio ambiente de trabajo interno, como la



estructura, los procedimientos, la situación física del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo, el proceso decisorio, etc” (2010, p.5).

El entorno social y físico que ofrece la organización también tiene características propias. Esto, combinado con lo expresado en el apartado anterior, puede dar lugar a diferentes climas organizacionales en diferentes unidades de trabajo de una misma organización (González y González ,2010, p.5).

No basta con predecir el comportamiento de una persona en el lugar de trabajo basándose únicamente en sus características. Los patrones de comportamiento también dependen de cómo los empleados perciben el ambiente de trabajo, las interacciones entre empleados y grupos y los diversos componentes que proporciona la organización. Por ejemplo:

- Ante un clima amenazador se comporta a la defensiva, intentando evitar la tensión creada. Se vuelve desentendido y tiene baja autoestima.
- Si se producen huelgas, disturbios o inspecciones laborales debido a una atmósfera supuestamente deprimida entre los trabajadores, o si ellos se sienten así, puede conducir a agresión (que no es socialmente aceptable) o evasión (que no es punible, ni siquiera razonable).
- Organizaciones que pagan salarios altos, pero no logran buenos resultados, sentido de pertenencia o compromiso sin explicación o justificación aparente de su mandato.
- Estructura poco clara, sistemas formales muy rígidos y complejos, demasiada ambigüedad sin autoridad para definir la situación, gobernanza insuficiente, etc. Se están preparando para la aparición de un ambiente interior entrópico opresivo. Se añaden tantas variables problemáticas que la causa original se vuelve más frecuente. A veces las personas y los grupos no entienden por qué viven en un determinado entorno laboral.

Un clima puede considerarse funcional o positivo si promueve relaciones satisfactorias y el logro de las metas organizacionales. El resultado de este clima crea un círculo virtuoso a través de la sinergia. El clima también puede ser disfuncional o negativo porque afecta las relaciones y dificulta el logro de metas. Estos efectos del deterioro climático crean un círculo vicioso del que es



difícil salir sin medidas específicas y bien implementadas. Las cosas podrían empeorar (González y González, 2010, p. 6).

3.2.4 Tipos de clima organizacional

Existen varios tipos de clima organizacional que permiten comprender esta teoría, (Torres et al., 2019) consideran los siguientes tipos:

a) Clima de tipo autoritario: Sistema I autoritario explorador

En este clima, los líderes no confían en sus compañeros de trabajo, por lo que trabajan en una atmósfera de miedo, castigo, amenazas y recompensas ocasionales, mientras la satisfacción de las necesidades permanece en el nivel psicológico y de seguridad. Se puede ver un ambiente estable donde no hay comunicación con el personal excepto instrucciones e instrucciones puntuales (Torres et al., 2019). En este tipo de sistema los colaboradores no pueden desempeñarse adecuadamente, debido a las condiciones limitantes para esta tarea.

b) Clima de tipo autoritario: Sistema II autoritario paternalista

En esta atmósfera, el jefe confía modestamente en sus empleados como un amo confía en sus sirvientes. La mayoría de las decisiones se toman desde arriba, pero algunas decisiones se toman desde abajo. El método para motivar a los empleados es la recompensa y, en ocasiones, el castigo. Los gerentes a menudo consideran las necesidades sociales de los empleados, pero esto da la impresión de trabajar en un entorno estable y estructurado (Torres et al., 2019). Este tipo de clima incluye hasta cierto punto la participación en la toma de decisiones de sus trabajadores.

c) Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo

En un clima participativo, los directivos confían en sus empleados. Las políticas y las decisiones las toman los rangos superiores, pero a los rangos inferiores se les permite tomar decisiones. La comunicación disminuye. Los métodos para motivar a los empleados son la recompensa y en ocasiones el castigo para satisfacer su necesidad de prestigio y respeto. En este clima, existe un ambiente bastante dinámico donde la administración se desarrolla en base a objetivos para lograr (Torres et al., 2019). Es un

ambiente en la cual se crean condiciones para poner en práctica las ideas, la participación es natural y es una atmosfera donde se propicia la innovación.

d) Clima de tipo autoritario: Sistema IV participación en grupo

Los jefes confían en sus empleados. La competencia para la toma de decisiones se distribuye en todos los niveles de la empresa. La comunicación es horizontal. La motivación se basa en la participación y el establecimiento de objetivos de desempeño, incluso a través de métodos de trabajo y evaluaciones de desempeño basadas en objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados, que posibilita el logro de las metas y objetivos organizacionales en forma de planificación estratégica. Un buen clima organizacional es una variable que, junto con otros factores, contribuye al éxito de una empresa.

Asimismo, (García et al., 2020) consideran los siguientes tipos de clima:

Tabla 3

Tipos de clima organizacional y los canales de comunicación que los caracterizan

Tipo de clima organizacional	Descripción	Canales de comunicación
Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador	En tal atmósfera, los líderes de la organización no confían en sus empleados. Las decisiones las toman los gerentes sin tener en cuenta las aportaciones de los empleados. La atmósfera percibida es de miedo.	Su particularidad es que hay poca comunicación, sin embargo, se diferencia por primar la comunicación vertical descendente. La comunicación del nivel superior o directivos tiene la característica de contar con directrices e instrucciones específicas.
Clima de tipo autoritario:	Los líderes de la organización tienen una confianza complaciente con los	No hay mucha comunicación, sin



Autoritarismo paternalista	trabajadores. La mayoría de las decisiones las toman los gerentes, pero algunas de ellas también pueden ser tomadas por otros departamentos. Los empleados están motivados por recompensas y, a veces, castigos.	embargo, se caracteriza por ser vertical ascendente y descendente. La interacción entre superiores y subordinados es condescendiente hacia los directivos e implícitamente hacia los empleados.
Clima de tipo participativo: Consultivo	Los líderes organizacionales se ganan la confianza de sus empleados. La mayoría de las decisiones las toman los gerentes, pero los subordinados pueden tomar algunas decisiones específicas. Se pueden utilizar recompensas, castigos ocasionales y cualquier tipo de participación para motivar a los empleados. También es la satisfacción de tu necesidad de prestigio y respeto. Este tipo de clima crea un ambiente bastante dinámico en el que el liderazgo toma la forma de metas alcanzables.	La comunicación que existe esta caracterizado por ser descendente (de arriba hacia abajo), sin embargo, también frecuentemente se ve una comunicación ascendente (de abajo hacia arriba) y horizontal.
Clima de tipo participativo: Participación en grupo	Los gerentes confían en sus empleados. La toma de decisiones en todos los niveles es organizada y exhaustiva. Los gerentes y empleados forman un equipo para lograr las metas y objetivos de la organización, los cuales se formulan a través de la planificación estratégica.	Hay comunicación ascendente, descendente y horizontal todos con la misma frecuencia.

Nota. Tomado de (Garcia et al., 2020)



3.2.5 Dimensiones del clima laboral

Tenemos las siguientes dimensiones de clima laboral según autores:

3.2.5.1 Comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos (Pilligua & Arteaga, 2019). Shannon y Weaver (1949) aunque no están enfocados exclusivamente en el ámbito organizacional, su modelo de comunicación (emisor, mensaje, canal, receptor) se utiliza como base para entender los procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Aportan la idea de que la comunicación es un proceso lineal donde se debe considerar el ruido (interferencias) que puede afectar la transmisión del mensaje.

Según (Apolo, Herrera, Baez, Pauker, & Pasquel, 2017) Afirma que la comunicación es fundamental en la construcción de relaciones entre instituciones, organismos y usuarios permitiendo establecer objetivos colectivos y alcance de los mismos. La comunicación nace a partir de un proceso donde se genera intercambio, procesamiento, y almacenamiento de mensajes dentro de las instituciones, es importante la colaboración colectiva ya que de esta manera se logran superar las barreras y limitantes, además que la comunicación en la institución ayuda a: realizar tareas relacionadas con las funciones asignadas, asimilar los cambios y adaptación tanto individual como colectiva, apoyo en el cumplimiento de labores en base a las políticas institucionales que desarrollan mecanismos para que la información circule a los funcionarios dentro de la institución.

3.2.5.2 Colaboración

Promueve el clima laboral mediante el compañerismo, la solidaridad y el sentido de colaboración en sí mismo (Pilligua & Arteaga, 2019).



3.2.5.3 Liderazgo

El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área (Pilligua & Arteaga, 2019). Mientras que (Münch Galindo, 2011, pág. 145) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Según Marín, Melgar y Castaño (1992) definen el

liderazgo como la “Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo las actividades asignadas”.

3.2.5.4 Satisfacción

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal (Pilligua & Arteaga, 2019). Asimismo (Zuluaga & Giraldo, 2001) indica que el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.



3.3 Definición de términos

- a) **Clima laboral.** El ambiente de trabajo se relaciona con las percepciones de los empleados sobre los factores que determinan la calidad de su experiencia laboral. Estos factores pueden ser tangibles o intangibles (Great Place To Work, 2023).
- b) **Liderazgo.** “Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del cual dependan a su vez otros equipos” (Alles, 2008, p.78).
- c) **Motivación.** La motivación es un factor emocional importante para el ser humano porque creer que estás motivado significa actuar con empatía y sin agobiarte. “Las personas motivadas en la organización pueden lograr un impacto muy positivo en la organización, especialmente en el logro de las metas recomendadas” (Torres et al., 2019, p. 67).
- d) **Reciprocidad.** “La satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización” (Iglesias y Esperón, 2018, p. 204).
- e) **Participación.** Se refiere a la participación en el proceso de toma de decisiones de quienes se verán directamente afectados por los cambios propuestos. La participación mejora la calidad del proceso al permitir que los empleados expresen sus sentimientos y sean más profundos en la toma de decisiones finales (Robbins y Coulter, 2014).



CAPÍTULO IV

PROCESO METODOLÓGICO

4.1 Naturaleza y enfoque de estudio

El enfoque o método será la fenomenología. “el método observa, analiza y reflexiona percepciones, sensaciones, sentimientos, imaginaciones, sueños, pensamientos, procesos

cognitivos, recuerdos, afectos, pasiones, etc., poniendo entre paréntesis, es decir, tomando distancia de toda preconcepción conceptual o teórica” (Vargar, 2007 p. 34).

Para estudios fenomenológicos, Creswell recomienda entre 5 y 25 entrevistas, mientras que Morse sugiere al menos 6.

4.2 Diseño de investigación

Se utilizó el diseño no experimental ya que no se manipularon las variables de estudio. Según sampieri (2014) el diseño no experimental en el enfoque cualitativo se basa en la observación de fenómenos en su contexto natural sin manipular deliberadamente las variables. Los datos se recolectan para descubrir o refinar preguntas de investigación y generar hipótesis, no para probarlas, es inductiva y flexible.

El estudio fue un diseño transversal no experimental o transversal ya que los datos se recolectaron en un solo punto en el tiempo. Un diseño transversal o transversal no experimental es un estudio en el que los datos se recopilan en un solo punto en el tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su ocurrencia e interrelaciones en el tiempo (Hernández et al., 2014, p. 154).

4.2.1 Tipo de investigación

Para Ezequiel, la investigación básica, o investigación pura, es aquella que se lleva a cabo para aumentar el conocimiento teórico de los logros científicos, sin interés directo en su posible aplicación o consecuencias prácticas (2011, p. 42). Por otro lado, Carrasco (2005) menciona que la investigación básica es la



que no posee fines aplicativos inmediatos, puesto que solo busca agrandar y profundizar el caudal de conocimientos científicos que existe sobre la verdad. Por consiguiente, la investigación es de tipo básica debido a que se ampliaron y profundizaron el caudal del conocimiento y las teorías respecto a las variables de estudio.

4.2.2 Población y muestra

4.2.2.1 Población.

En el enfoque cualitativo, la población de estudio no se define con el proposito de generalizar hallazgos estadísticamente, a diferencia del enfoque cuantitativo. En su lugar, alude a un conjunto de individuos, grupos, eventos, o contextos de los cuales el investigador determina deliberadamente los supuestos que mejor puedan facilitar la comprensión a fondo el objeto de investigación. El énfasis no está en el tamaño o la validez externa, sino en la riqueza de la información que cada caso puede aportar (Patton, 2015)

En este estudio, los individuos que se tomó en cuenta para el estudio son un total de 5 trabajadores administrativos de 50 trabajadores que laboran en la Red de Salud Cotabambas.

4.2.2.2 Muestra

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2018), el muestreo en estudios cualitativos es sugerente o deliberado. Los investigadores eligen a los participantes que puedan ofrecer y generar un enfoque más completo sobre el fenómeno o evento, basándose en su vivencia, conocimiento o posición dentro del contexto de estudio. La muestra puede ajustarse y redefinirse durante el proceso de estudio.

Dworkin (2012) señala que usualmente se sugiere un rango de entre 5 y 50 entrevistas, dependiendo de la naturaleza del estudio.

se trabajó con 5 funcionarios de la institución, que serán seleccionadas por áreas (un trabajador por área, entre nombrados y

contratados). Por tanto, la muestra fue no probabilística por conveniencia.

4.2.3 Procedimiento

Para la recolección de información se solicitó al área de recursos humanos el cuadro de asignación personal (CAP). Posteriormente se realizó el instrumento (guía de entrevista semiestructurada). Previa coordinación con el administrador se identificó a los entrevistados, después de conocerlos a cada uno de ellos, en próxima visita se realizó la entrevista piloto (a tres servidores) esto permitió prever y planificar de mejor forma el procedimiento de la entrevista. Se precedió con la entrevista en un ambiente sin distracciones y un horario fuera de trabajo y dando a conocer el consentimiento informado, se realizó una grabación con un celular Smartphone (previo consentimiento). Después de realizar la entrevista se procede a transcribir las grabaciones.

- **Prueba piloto:** Se realizó con el objetivo de evaluar la coherencia, relevancia y claridad de la guía de entrevista semiestructurada diseñada para la investigación. Este proceso permitió encontrar la comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados, el tiempo de aplicación y la adaptación de lenguaje utilizado.

El procedimiento consiste en aplicar la guía de entrevista semiestructurada a 5 trabajadores de las áreas más importantes que representa a la Red de Salud Cotabambas, durante el desarrollo se observó que algunas preguntas eran muy amplias y por lo tanto generaban respuestas poco específicas por lo que las preguntas se reformularon con preguntas más concretas, otras preguntas estaban como repetidas a lo que se determinó eliminar ítems que no aportaban información adicional, se identificó que la duración total de la guía de entrevista semiestructurada era mucho mayor a lo planeado por lo que se escogió las preguntas más relevantes para reducir el tiempo de aplicación y por último se ajustó la secuencia de las preguntas, comenzando con preguntas importantes y generales para poder generar confianza y posterior avanzar hacia aspectos más importantes o específicos.

4.2.4 Técnicas e instrumentos

4.2.4.1 Técnica.

Este estudio se utilizó la entrevista, es un procedimiento mediante el cual se elaboró el instrumento para aplicar a los servidores de la Red de Salud Cotabambas.

4.2.4.2 Instrumento

Este estudio se utilizó como instrumento de investigación una guía de entrevista semiestructurada, que para (Rojas de Escalona, 2014) La investigación cualitativa incluye una forma de percibir la realidad, los métodos de investigación y los métodos y herramientas que corresponden a estos métodos, así como los procedimientos analíticos congruentes con la base teórica que la sustenta. Es por ello, que la guía de entrevista permitió recabar la percepción que tienen respecto al clima organizacional los funcionarios y servidores públicos de la Red de Salud de Cotabambas - Tambobamba.

El instrumento está compuesto por 13 preguntas, el cual permitió analizar la categoría clima laboral, así como las subcategorías.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSION

5.1 Análisis de resultados

Este trabajo de investigación fue realizado con la finalidad de analizar la percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac en el año 2024.

5.1.1 Procedimiento previo al análisis de la información

Para realizar las entrevistas se inició con la solicitud para su visto bueno y aplicar el instrumento en la Red de Salud. En lo posterior se concretó una reunión de coordinación con el administrador con el fin de identificar las unidades y los entrevistados. Se inicio con la prueba piloto y esto permitió prever un mejor abordaje, familiarización, elección del lugar y momento de la entrevista. Se realizó una entrevista semiestructurada con una categoría, 4 subcategorías, 13 preguntas y los participantes fueron: el administrador, un trabajador de la unidad de contabilidad, un trabajador de la unidad de logistica, un integrante de la oficina de estadística y el jefe de personal.

Para efectuar las entrevistas, primero se dieron a conocer el fenómeno de estudio y el motivo de realizar la entrevista, asimismo se dio a conocer el consentimiento informado y la firma correspondiente. Todas las entrevistas fueron grabadas en formato audio con un celular smartphone luego transcritas sin ninguna modificación; una vez transcritas se realizó la codificación por colores según las respuestas para luego establecer conexiones entre las ideas de la investigación agrupando y resumiendo los conceptos principales de las subcategorías (codificación axial), finalmente se llegó a una síntesis de los resultados.

5.2 Inducción de premisas teóricas (Análisis de resultados según categoría y subcategorías)

En este apartado para realizar el análisis de resultados se utilizó el método de triangulación, “la triangulación se refiere a la combinación de diferentes clases de datos sobre el fondo de las perspectivas teóricas que se aplican a ellos” (Flick, 2014, p.67). para ello se combinó de la siguiente manera: los resultados según la percepción de los entrevistados + la revisión de teorías del fenómeno de estudio + el análisis del investigador.

Según las entrevistas hechas a los trabajadores de dicha institución se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a la categoría y subcategorías:

5.2.1 Análisis de la categoría percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.

El entrevistado (E4) afirma que a la Red de Salud las personas que laboran vienen de diferentes lugares a trabajar, por tanto, tienen diferentes culturas. Al respecto Robbins (1990) indica que el clima es la personalidad de una organización, que puede caracterizarse por la calidez, y es similar a la cultura en que permite la validación de tradiciones, costumbres y prácticas.

También otro punto de vista del entrevistado (E2) que según su percepción el ambiente de trabajo es buena a comparación de otras instituciones donde existe grupos divididos y su trabajo actual es una entidad relativamente nueva, además no hay muchas áreas, trabajan profesionales jóvenes en su mayoría y de esa parte no hay inconvenientes. Por otro lado, no tienen una infraestructura propia que permita desempeñarse de mejor forma, sin embargo, la responsabilidad en el trabajo nunca termina, es un poquito estresante como todo trabajo. En relación a la percepción anterior Poole y McPhee (1985) analizan al clima desde una perspectiva integral que incluye aspectos tanto objetivos como subjetivos, estructuras, individuos y sus relaciones. Mientras que Payne y Pug (1976) analizan el clima como un conjunto de experiencias vividas por los integrantes en la organización, así como el conocimiento de los objetivos, la estructura e incorporación del uso de la tecnología.

Análisis: Se muestra que el clima laboral en la Red de Salud de Cotabambas es percibido como favorable debido a la existencia de profesionales jóvenes



mayormente, sin embargo, continúan dificultades relacionado a la diversidad cultural, carga laboral, la necesidad y carencia de infraestructura propia los cuales no son satisfactorios para el buen desempeño y logro de las metas organizacionales para la Red de Salud Cotabambas.

5.2.2 Análisis de las características de la subcategoría comunicación según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.

El resultado de la entrevista a (E2) concuerda con la mayor parte de los resultados en cuanto a reglamentos en la institución afirma que la entidad cuenta con un Reglamento Interno aprobado el 2022. Sin embargo, indica que no se da a conocer a los trabajadores, por tanto, no se evidencia el cumplimiento de dicho documento.

En relación a la comunicación entre los integrantes de la institución el resultado de la entrevista a (E2) coincide con la mayoría e indica que existe una buena comunicación entre todas las áreas. Afirma que al menos en la gestión actual se percibe buena comunicación y coordinación con las distintas áreas, sobre todo se coordina con el jefe en temas administrativos con la finalidad de solucionar los problemas y cumplir los objetivos. A este aspecto Pilligua y Arteaga (2019) opinan que la comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos.

El entrevistado (E5) respecto a los canales de comunicación manifiesta dentro de la institución se comunica vía documentos principalmente, y fuera de la institución utilizan algunas redes sociales como el Facebook o la página web para informar a la comunidad, así como alguna emisora radial para dar a conocer ciertas actividades institucionales. Al respecto Shannon y Weaver (1949) aunque no están enfocados exclusivamente en el ámbito organizacional, su modelo de comunicación (emisor, mensaje, canal, receptor) se utiliza como base para entender los procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Aportan la idea de que la comunicación es un proceso lineal donde se debe

considerar el ruido (interferencias) que puede afectar la transmisión del mensaje.

Análisis: Se puede evidenciar que la Red de Salud de Cotabambas cuenta con reglamentos desactualizados y poco difundidos lo que representa como dificultad y debilita su cumplimiento. La comunicación interna se percibe como la adecuada, pero en cambio la comunicación externa se presenta de manera variada. De tal forma que se debería fortalecer la socialización de la normativa y también consolidar el proceso de la comunicación horizontal.

5.2.3 **Análisis de la subcategoría colaboración en la actividad laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.**

El resultado al entrevistado (E4) sobre su opinión de la colaboración entre los compañeros de trabajo coincide con el resto en el sentido de que no es tan bueno la colaboración, la mayoría está concentrado en sus funciones, un ejemplo de ello es en el área de almacén donde se requiere de apoyo para mover objetos de mucho peso, para estos casos se necesita apoyo, pero por lo general no ayudan. Asimismo, se percibe una desunión, cuyo motivo puede ser que algunas unidades como logística funcionan en otros locales. Al respecto Pilligua y Arteaga (2019) afirman que la colaboración promueve el clima laboral mediante el compañerismo, la solidaridad y el sentido de colaboración en sí mismo. Por tanto, la afirmación de los autores difiere con los resultados de dicha entrevista.

Mientras tanto el resultado del trato entre compañeros el entrevistado (E2) opina que como en toda entidad el respeto tiene que primar entre todos los compañeros, en esta entidad se practica bastante, solo hay muy pocas excepciones de que algunos tienen un carácter fuerte, la perfección no existe; la mayoría si son muy respetuosos.

Mientras que los resultados del ambiente laboral la mayoría coincide que existe un ambiente poco aceptable, al respecto el entrevistado (E4) opina que el ambiente de trabajo en cuanto a la infraestructura no es la adecuada, el área administrativa es un local pequeño prácticamente están hacinados, por otra parte el área de logística tiene techo de calamina que de acuerdo a la temporada hace mucho frio o calor y las paredes de material adobe presentan rajaduras,

se corre el riesgo de que la pared pueda colapsar, también ahora en estas temporadas de lluvia hay goteras. Asimismo, afirma que hace toda la documentación como también la recepción de productos, indica que: “tengo que estar jalando cajas, entregar de los productos a establecimientos. no me alcanza el tiempo por la carga laboral”. Hernández (2002) define el ambiente laboral como "el espacio físico y social que rodea al trabajador, influenciado por factores como las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional." Como afirma Hernandez, en una institución debe crearse condiciones laborales para que el trabajador pueda sentirse bien y desempeñarse adecuadamente, lo que no está ocurriendo en muchos aspectos en la Red de Salud.

Análisis: Según las entrevistas revela que la Red de Salud Cotabambas se percibe tres problemáticas muy importantes: la falta de colaboración, condiciones físicas laborales deficientes y carga laboral en algunas áreas muy esenciales donde realmente se necesita bastante apoyo. Aunque el respeto prevalece en la Red de Salud Cotabambas de manera positiva pero no logra compensar en las deficiencias en las dinámicas de trabajo en la entidad tampoco en la infraestructura.

5.2.4 **Análisis de la subcategoría percepción del liderazgo según los servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.**

En concordancia a la opinión que tienen respecto a la relación laboral con los jefes inmediatos, el resultado de la entrevista a (E1) opina que con su jefe llevan una coordinación cercana para poder decidir muchas cosas. No hay ninguna fricción, si hay algún percance talvez punto de vista distinto lo conversan e inmediatamente lo solucionan.

Por su parte en el resultado de la entrevista a (E2) opina que su jefe inmediato es bueno es una persona accesible bastante idóneo, y cuando uno trabaja en equipo eso es lo que uno desea, que el jefe inmediato cuando hay ciertas observaciones respalde el apoyo correspondiente, bueno todo es en función al cumplimiento de metas y afirma que en esta oportunidad tienen un jefe que si les apoya bastante.



En cuanto a la opinión del análisis de las actitudes de los superiores, en el resultado de la entrevista a (E3) opina que los superiores tienen una buena predisposición, por tanto, su posición como jefe lo está haciendo todo bien. Por lo general son positivos y están abiertos a la conversación. Al respecto Marín, Melgar y Castaño (1992) definen el liderazgo como la “Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo las actividades asignadas” en síntesis, las acciones del líder o jefe conllevan al éxito o fracaso de los objetivos, como se evidencia en los resultados de la entrevista.

Mientras tanto, referente a la opinión de las aptitudes y capacidades de los superiores el resultado de la entrevista a (E1) señala que el jefe es del rubro de salud entonces conoce el sector, conoce también la parte administrativa, las políticas institucionales lo encamina muy bien. Es un servidor nombrado que ha venido trabajando hace muchos años en el sector de salud por lo tanto conoce. En concordancia al resultado anterior Münch (2011), señala que “el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión” (pág. 145). Sin embargo, cabe mencionar que algunos de los entrevistados indican que tienen un presupuesto muy bajo para adquisición de muebles y equipos, esto puede traducirse en capacidad de gestión de los responsables.

Asimismo, a la opinión de la motivación de parte de los jefes en resultados obtenidos de la entrevista en su mayoría coincide con el entrevistado (E1) opina que en esta parte los jefes si tienen dificultades para poder hacer las motivaciones correspondientes, señala que talvez seria acertado contratar un experto un coach o contar con el apoyo de un psicólogo que podrían dar alguna dinámica grupal para bajar la tensión del estrés. De la misma forma el entrevistado (E3) puntualiza que las motivaciones extrínsecas como el económico no se da por el tema presupuestal que lo manejan desde otras instancias superiores, pero indica que si se dan permisos y salidas en función del cumplimiento de las metas.

Según las entrevistas se muestra que los jefes inmediatos en la Red de Salud Cotabambas se percibe un liderazgo positivo cercano y técnicamente



competitivo, lo que genera confianza, resultados, cohesión y respaldo en la gestión de metas. Pero sin embargo persisten dificultades estructurales relacionadas también con el presupuesto, que afectan tanto la dotación de recursos como la capacidad de motivar al personal mediante incentivos extrínsecos.

Análisis: Se puede evidenciar que la fortaleza de la Red de Salud Cotabambas radica en el capital humano de los líderes de la institución, quienes muestran experiencia, predisposición al diálogo, sin embargo, la debilidad está en la falta de políticas sistemáticas de motivación y bienestar laboral, lo cual limita el potencial del liderazgo. Por ende, se recomienda realizar programas para la motivación intrínseca, algunas dinámicas entre los trabajadores y el apoyo de un profesional de psicología para la parte administrativa de alguna manera pueda motivar al personal y de tal manera se pueda encaminar de buena manera la gestión, reduciendo así el impacto negativo en cuanto al presupuesto que tiene la Red de Salud Cotabambas.

5.2.5 Análisis de la subcategoría percepción de la satisfacción de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas, Apurímac.

Los siguientes resultados corresponden al análisis de satisfacción de los servidores de la Red de Salud de Cotabambas, al respecto el entrevistado (E2) concuerda con el resto e indica que le gusta su trabajo, le gusta las funciones que realiza. Es la carrera que ha elegido y por eso está conforme.

Mientras que los resultados de la entrevista referente a las condiciones físicas en el trabajo el entrevistado (E3) opina que el área de trabajo es muy reducido lleno de documentos y falta más espacio para movilizarse, en cuanto al tema de la energía eléctrica no es estable, en temporada de lluvias la energía se interrumpe, por tanto, muchas veces se pierde información por falta de un buen equipo estabilizador. Mientras que la opinión de la entrevista a (E2) afirma que falta actualizar los equipos de cómputo, hay máquinas desde hace 12 años. En una sola área hay varios trabajadores, no hay privacidad por ejemplo cuando hablan por celular distraen al resto y el sistema de cableado de red no está protegida en algunas áreas. Al respecto Zuluaga y Giraldo (2001) indica que el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una



persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

En relación a los resultados de la opinión sobre la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de tareas la entrevista a (E5) opina que sí falta algún material en una oficina lo toman prestado de otra área, tienen unos equipos informáticos que ya son obsoletos, se va implementando los equipos o materiales poco a poco.

Según las entrevistas se muestra que algunos trabajadores les gusta su trabajo las funciones que realizan debido a la carrera que eligieron y su vocación profesional, pero solo el tema de deficiencia por la infraestructura, tecnología y la disponibilidad de recursos genera insatisfacción en los trabajadores y presenta obstáculos para un buen desempeño de los trabajadores en la Red de Salud Cotabambas.

Análisis: Se refleja que la satisfacción laboral en la red de salud Cotabambas no depende mucho de la vocación o de las funciones de los trabajadores, sino mas bien de las condiciones físicas y materiales que posee la Red de Salud de Cotabambas. La brecha entre lo deseado (espacio adecuado, equipos nuevos y actualizados como también los recursos) y lo obtenido (no existe infraestructura propia, equipos obsoletos y precariedad en materiales) constituye un gran riesgo para la sostenibilidad de un clima laboral bueno.

La red de salud de Cotabambas requiere políticas de inversión y modernización en cuanto a infraestructura y equipos así como instrumentos de gestión y recursos mas eficientes para poder aumentar las expectativas de los trabajadores con las condiciones que se necesita mejorar.

Figura 1*Nube de palabras*

Nota. Nube de palabras del resultado de las entrevistas

En la figura anterior de nube de palabras revela que los términos como: la comunicación, trabajo y área aparecen con mucha frecuencia, lo que sugiere que uno de los aspectos principales mencionados por los participantes es la comunicación en el área de trabajo el cual debe ser visto con mucho cuidado. Por otro lado, los términos como: opinión, jefes y nosotros, indican que los participantes tienen distintas opiniones respecto a sus jefes.

Aunque esta visualización no muestra si las palabras tienen connotaciones positivas o negativas, nos orienta sobre temas recurrentes que ameritan un análisis más profundo.

5.3 Discusión

Teniendo en cuenta que el fenómeno en estudio “clima laboral” comprende aspectos tangibles e intangibles que puede percibir los integrantes de una organización, dicha percepción de su entorno laboral puede ser positiva o negativa o una gama entre estos dos extremos, por tanto, en la medida en que la percepción tienda a lo positivo, el clima laboral será buena, esto permite que los trabajadores tengan mejores condiciones para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Según los resultados analizados de la entrevista y en referencia al objetivo de la investigación se encontró que el clima laboral en la Red de Salud Cotabambas respecto al análisis de las percepciones de los entrevistados se diferencian según el área o ubicación de las instalaciones, de acuerdo al cargo que ocupan, la mayoría tiene la

percepción de un clima aceptable; pero, tiene ciertos aspectos como la infraestructura, los equipos y la motivación que necesitan mejorar. En relación a esta categoría de análisis Rios (2020) afirma que los resultados de su investigación muestran que el ambiente laboral en un hospital público difiere de cada unidad, departamento y oficina y puesto, pues cada individuo reacciona según su propia percepción, en ese sentido, se puede afirmar que existe una coincidencia con estos resultados. Mientras que Chamorro (2013) indica respecto al clima organizacional que no está relacionado con que los empleados estén contentos, sino con que los empleados se sientan cómodos e integrados en el entorno mientras realizan sus tareas diarias, tengan los medios y herramientas para realizar mejor su trabajo y reciban formación y desarrollo a buen nivel.

Mientras que el análisis correspondiente al objetivo específico de las características de comunicación, coinciden que la institución cuenta con documentos de gestión, sin embargo, muy pocos lo conocen, falta socialización; la comunicación interna se realiza principalmente mediante el uso de documentos y de forma oral, a su vez utilizan otros canales como las redes sociales (Facebook) la página web, emisoras radiales. Existe una comunicación sin muchos problemas. En concordancia a este objetivo Chamorro (2013) afirma que las reuniones son un aspecto importante de cualquier negocio porque mejoran la comunicación entre colegas, gerentes y socios comerciales para lograr objetivos comunes y lograr el éxito empresarial general. Por tanto, la comunicación y las acciones en torno a esta mejoran la coordinación en consecuencia la gestión institucional.

Chamorro (2013) indica que una percepción climática alta se asocia con un alto nivel de satisfacción laboral; asimismo los factores relacionados con la psicología grupal e individual forman parte de una de las variables que se deben tener en cuenta en la gestión empresarial. Como señala el autor, la percepción del clima laboral es importante para tener servidores satisfechos e integrados con el resto de los actores en una institución.

En cuanto al segundo objetivo específico de analizar la colaboración en el aspecto laboral, la mayor parte de los entrevistados perciben poca colaboración entre sus compañeros de trabajo; por otro lado, respecto al trato entre los integrantes de esta organización existe pocas excepciones de faltarse el respeto, hay respeto mutuo; en cuanto al espacio laboral se evidencia espacios reducidos poco adecuados para



trabajar, en temporadas climáticas adversas faltan condiciones y por lo general los trabajadores tienen mucha carga laboral. Heredia (2022) concluye que a partir de una motivación laboral que promueve buenas relaciones interpersonales para mantener un ambiente de trabajo adecuado y reducir el agotamiento físico y psicológico; donde recibieron apoyo de sus jefes para las propuestas que querían hacer, y donde el compromiso y el trabajo en equipo fueron factores esenciales para mantener la cohesión del personal en términos de autonomía y profesionalismo.

Para el objetivo de analizar la percepción del liderazgo de parte de los servidores en la Red de Salud Cotabambas se llegó a los siguientes, hay una coordinación para realizar las tareas, se promueve el trabajo en equipo entre los jefes y los subordinados; los jefes poseen una actitud positiva, tienen predisposición; también se percibe que por lo general cuentan con buenas aptitudes, tienen experiencia laboral en la gestión pública, cabe señalar que un aspecto que se evidencia es un presupuesto limitado, que podríamos vincular con la capacidad de gestión; finalmente se percibe que por parte de los jefes falta la iniciativa en el aspecto de motivar, tanto la motivación extrínseca como la intrínseca.

Finalmente frente al objetivo de analizar las formas de percibir la satisfacción de los servidores en la Red de Salud de Cotabambas se puede afirmar que se sienten satisfechos de las funciones que realizan porque está en concordancia a la carrera que eligieron; mientras que se pudo encontrar opiniones desfavorables respecto al espacio laboral muy reducido que no permite la concentración y privacidad cuando uno se comunica, además, los equipos como las computadoras y sus accesorios no están bien instalados o en otros casos ya son obsoletos, cuyo inconveniente es que se puede perder información cuando hay intermitencia en el fluido eléctrico según las temporadas. En concordancia a dicho fenómeno (González et al., 2021) concluyen que al generar buenas condiciones laborales en la organización ayudan a lograr un clima positivo.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En el presente trabajo vinculado al análisis de la percepción de los servidores respecto al clima laboral en la Red de Salud de Cotabambas se llegó a las conclusiones siguientes de acuerdo a los resultados analizados.

Primera, en la Red de salud de Cotabambas los servidores perciben en su mayoría un clima laboral aceptable, sin embargo, existen algunos aspectos resaltantes a tomar en cuenta entre ellas, la experiencia laboral y desenvolvimiento de los jefes, el buen trato entre compañeros de trabajo; asimismo, entre las percepciones negativas que se deben tomar en cuenta son los ambientes reducidos, equipos desactualizados o mal instalados, poca colaboración y una sobrecarga laboral.

Segunda, la institución cuenta con documentos de gestión, lo que falta es socializar; existe una buena comunicación, para ello se utilizan distintos medios y canales. Dentro de la institución se usa el canal oral, escrito y WhatsApp, para la comunicación externa utilizan documentos, Facebook, página web y emisora radial.

Tercera, en cuanto al análisis de la subcategoría colaboración se concluye que existe ciertas dificultades, las opiniones difieren en el sentido de que algunos servidores son colaborativos otros como el personal nombrado no tanto, se percibe que existen grupos y esto estaría relacionado que otras áreas funcionan en otros locales apartados. Se ha evidenciado que existen compra de productos sin tomar en cuenta las especificaciones técnicas; la opinión respecto al trato entre compañeros de trabajo es diversa, la mayoría afirma que siempre prima el respeto; en relación al ambiente de trabajo todos del local donde se encuentra la parte administrativa opinan que el espacio de trabajo es muy reducida, mientras que en otros locales como de abastecimiento y almacén el área de trabajo es amplio pero falta condiciones de comodidad y seguridad de techo y paredes, se percibe una sobrecarga laboral necesitan más apoyo, no se evidencia



conflictos y afirman algunos que se debe a que en su mayoría los servidores son jóvenes.

Cuarta, con respecto al análisis de la subcategoría liderazgo, se concluye que entre los servidores hay una buena relación de trabajo con sus jefes, existe coordinación, respaldo y un trato adecuado; asimismo, los jefes tienen actitudes positivas, responsables y abiertos al diálogo; mientras que en cuanto a las capacidades de los superiores los entrevistados perciben buena experiencia laboral, conocen el sector, perciben que también se nota algunas deficiencias en la demora del pago de servicios y presupuestos reducidos; la mayoría opina que hay poca motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Quinta, en función al objetivo específico del análisis de la satisfacción, opinan que están de acuerdo con las funciones que realizan y dan lo mejor de sí mismo; dan a conocer que no están satisfechos del espacio reducido del entorno laboral, así como los equipos obsoletos, pérdida de información por interrupciones eléctricas, falta de privacidad que no permite la adecuada concentración para realizar las tareas diarias; por lo general indican que algunas veces por falta de algunos materiales de escritorio uno mismo tiene que comprarlo, se renuevan equipos paulatinamente por áreas.

6.2 Recomendaciones.

Después de analizar los distintos resultados de la categoría y subcategorías de la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Primera, tomar en cuenta a las distintas percepciones del clima laboral, porque una buena percepción de ello ayuda en el desempeño de los servidores; se debe buscar y alquilar un local con las condiciones adecuadas para realizar las funciones y puedan comunicarse mejor estando en un solo local; se debe promover la colaboración entre los trabajadores y evaluar la carga laboral según el manual de funciones y determinar si es necesario contar con personal de apoyo.

Segunda, se debe socializar los documentos de gestión de la institución con el fin de buscar opiniones y puedan desempeñarse de acuerdo a lo establecido; mantener y mejorar los canales de comunicación actuales.

Tercera, promover la colaboración entre los integrantes de la institución y tomar acciones para su cohesión, de tal forma que no se sientan aislados; comprar productos



según las especificaciones, en cuanto a las condiciones físicas del ambiente de trabajo, se debe identificar los riesgos y solucionar problemas latentes.

Cuarta, mantener las buenas relaciones y el buen trato con los jefes; asimismo se recomienda agilizar el pago de servicios y gestionar mayor presupuesto para generar mejores condiciones en el área de trabajo, se debe promover la motivación intrínseca y extrínseca hacia los servidores para mantener un clima laboral positivo.

Quinta, se ha visto que a pesar que los espacios de trabajo son reducidos, también hay muchos documentos que debería trasladarse a otros ambientes con el fin de despejar el espacio, se debe prever en temporada de lluvias estabilizadores de buena calidad con el fin de evitar pérdidas del avance de los trabajos, mantener la disponibilidad de materiales de escritorio y otros.

6.2.1 Aportes

- ✓ En las recomendaciones planteadas se evidencian que el clima laboral en la Red de Salud Cotabambas no depende solo de habilidades blandas, sino también del estado físico organizacional y estructural de la institución. Como investigador, se aporta la necesidad de una perspectiva integral y general de intervención, que pueda abarcar de alguna manera la infraestructura, la buena distribución de actividades laborales en los trabajadores la gestión de documental y relaciones interpersonales.
- ✓ La propuesta de poder alquilar o gestionar la construcción de un local propio y el traslado de documentos por el espacio reducido que existen en las oficinas. La infraestructura no solo es importante para la comodidad física sino también influye en la eficacia, eficiencia, buena comunicación y la cohesión de los trabajadores. De tal manera es importantes tomar en cuenta el diseño de estrategias, procesos de gestión del espacio en el que desempeñan sus labores los trabajadores de igual manera también poder reducir el hacinamiento y poner mas atencion y énfasis en la cooperación entre los trabajadores.
- ✓ La socialización de documentos de gestión representa que la transparencia y acceso a la información mejoran la conexión y relación entre los trabajadores en el que puedan sentirse mas comprometidos con su labor. Como aporte se sugiere implementar estrategias colaborativos y

participativos de acuerdo a la comunicación interna, como reuniones mas continuas, plataforma digital y plataformas de colaboración, que puedan ir mas alla de la comunicación unidireccional de la información.

- ✓ Las estrategias propuestas para fomentar la colaboración entre el personal de la Red de Salud de Cotabambas se puede ver que existe una deficiencia en la cultura de trabajo en equipo. Se sugiere como aporte la introduccion de programas para la integración institucional, capacitaciones de colaboración y dinámicas de trabajo en equipo que puedan ayudar a crear la confianza en los trabajadores y se pueda reducir el aislamiento entre algunas áreas.
- ✓ La recomendación de permanecer una buena relación con los jefes inmediatos y promover la motivación extrínseca e intrínseca predomina la importancia de un liderazgo bueno y motivador. Como aporte, se sugiere tomar medidas muy necesarias para crear una motivación positiva, que incluya no solo mejoras en cuanto a materiales, sino también reconocimiento, capacitaciones y oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- ✓ La recomendación de mejora de cableados y estabilizadores eléctricos en temporada de lluvia, se puede ver falencias por equipos obsoletos y preocupación por la continuidad de los procesos. Como aporte se sugiere poner mas importancia en la necesidad de crear un plan de gestión de riesgos laborales en la Red de Salud, en cuanto a infraestructura, equipos tecnológicos y seguridad ocupacional para mejorar un entorno de trabajo seguro y funcional.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña Botero, A. (19 de Octubre de 2021). *Análisis del impacto del clima laboral en la productividad organizacional*. Obtenido de [Tesis de licenciatura, Universidad El Bosque, Bogotá]. Repositorio Universidad El Bosque, Bogotá: <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/3b63b3a0-67b7-44a6-8348-1c1fe6c30cbd>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Mexico: Ediciones Granica S.A.
- Alva Aguirre, J. R. (2022). *Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022*. Obtenido de repositorio.ucv: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/125340>
- Alva Aguirre, J. R. (Marzo de 2023). *Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022*. Obtenido de Repositorio UCV: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/125340>
- Alvarez Valera, S. J. (2022). *Análisis del clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19*. Obtenido de [tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d2f02fe0-f6ce-4c96-a72c-29a418b179a8/content>
- Aponte Pomasoncco, E. S., & Hernandez Naupay, L. E. (Enero de 2020). *Universidad Peruana de las Americas - Escuela de administracion y gestion de empresas*. Obtenido de Repositorio.ulasamericas: http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1474/APONTE_HERNANDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arata, F., José Manuel, & Calderón-De la Cruz, G. (2017). Modelo Demandas-Control-Apoyo social en el estudio del estrés laboral en el Perú. *SciELO*, 281-282.
- Banco de Desarrollo de America Latina. (2016). El desafío de mejorar el capital humano en América Latina. *Caf*, Parr 5.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson educación.



- Bernardo Brancato, F. J. (2011). *¿puede influir el clima laboral en la productividad?* Obtenido de [trabajo de investigacion, Universidad de Cuyo]. Repositorio de la Universidad de Cuyo: chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimalaboralenlaproductividad.pdf
- Campiño, A., & Muñoz, V. (2020). *Relación entre Satisfacción laboral y Estrés laboral en docentes de bachillerato de una Institución Educativa pública de la ciudad de Pereira*. Colombia.
- Cancinos, A. (Agosto de 2015). *Universidad Rafael Landivar - Facultad de humanidades*. Obtenido de Recursosbiblio: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: Editorial San Marcos.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. Mexico: Red tercer milenio S.C.
- Castro L., D. (2020). El proceso de seleccion y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad Quetzalteno. *Revista científica del SEP*, 23-30.
- Ceballos Trejos, J. C. (2022). *Percepción del Clima Organizacional del área administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia*. Obtenido de bibliotecadigital: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/26813/4/CeballosJohana_2022_PercepcionClimaOrganizacional.pdf
- Chamorro Moreno, T. L. (Julio de 2013). *Evaluacion del clima organizacional de la empresa seleccionadora de papa super de la ciudad de Cali*. Obtenido de [tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Universidad Autónoma de Occidente: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/6d6d0af2-d58b-4a1f-98c9-0bbd71eae295/content
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de los Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.



- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Dávila Guevara, D. J., & Nuñez Chávayry, J. W. (11 de Diciembre de 2017). *Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte Chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer*. Obtenido de Tesis USAT: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20500.12423/1065/1/TL_DavilaGuevaraDoris_Nu%C3%B1ezChavayryJhefferson.pdf.pdf
- Davis, K., & Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 65-76.
- ESAN. (15 de Setiembre de 2016). *El reclutamiento de los recursos humanos*. Obtenido de Conexion esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/>
- Espinoza Diaz, J. L. (2020). *Importancia del clima laboral para el trabajador de América Latina en los últimos 5 años: una revisión de la literatura científica*. Obtenido de [tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_ee1493a3623246ebb3a1304421445648
- Estrada, C., Oyarzún, M., & Yzerbyt, V. (2007). Teorías Implícitas y Esencialismo Psicológico: Herramientas Conceptuales Para el Estudio de las Relaciones Entre y Dentro de los Grupos. *Psykhé*, 111-121.
- Ezequiel Ander, E. (2011). *Aprende a investigar*. Argentina: Editorial Brujas.
- Ezequiel, A. (2011). *Aprende a investigar Nociones básicas para la investigación social*. Argentina: Brujas.
- Faíña, A., & Lopez, J. (2012). Perifricidad, desarrollo y capital humano en Europa: ¿Qué cuenta la Nueva Geografía Económica? *Harvard University*, 1-16.



- Flores Estrella, A. M., & Leonardo Arias, J. (2022). *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. Obtenido de repositorio.unprg: <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11022>
- Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Galvis Aponte, L. A., & Hahn De Castro, L. W. (2016). Crecimiento municipal en Colombia: el papel de las externalidades espaciales, el capital humano y el capital físico. *Sociedad y economía*, 149-174.
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y practica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gil Pecharromán, X. (15 de Junio de 2023). *El 90% de españoles no se compromete con su trabajo*. Obtenido de Sitio web de la revista el economista: <https://revistas.eleconomista.es/buen-gobierno/2023/junio/el-90-de-espanoles-no-se-compromete-con-su-trabajo-CA14361829>
- Gonzáles Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1157-1170.
- Gonzáles Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 1157-1170.
- González, H. E., & González, L. (2010). *Clima organizacional VI Jornadas de Sociología de la UNLP Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata*. La plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Great Place To Work. (06 de Diciembre de 2023). *Clima laboral*. Obtenido de Greatplacetowork: <https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/que-es-el-clima-laboral>



- Heredia Ampudia, L. E. (2022). *Percepcion del clima organizacional en enfermeras de un hospital de Lima metropolitana durante el estado de emergencia sanitaria* . Obtenido de Repositorio usil: <https://repositorio.usil.edu.pe/items/48984ad0-9b08-4209-88f7-984638225cd3>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 197-209.
- INEI. (2021). *Perú: indicadores de gestion municipal 2021*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Klingner, D., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: contexto y estrategias*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Mendoza C, M. (Agosto de 2016). *Universidad Tecnologica Equimoccial - Direccion general de postgrado*. Obtenido de Repositorio.UTE: https://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17578/1/67191_1.pdf
- Morales Cardona, G. Y. (2020). Revision teorica clima organizacional y relacion con satisfaccion laboral y desarrollo humano. *Universidad Católica de Perera*, 1-11.
- Morales Jaramillo , V. A., & Tirapé Moran, R. A. (Julio de 2013). *Analisis del clima organizacional y la satisfaccion laboral de los trabajadores de la empresa Aeropostar S.A*. Obtenido de repositorio.unemi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/17578/1/67191_1.pdf
- Morales, S., Lachiner, & Hidalgo Murillo, L. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica. SciELO*, 119-124.
- Municipalidad provincial de Cotabambas - Tambobamba. (2021). *Plan de Desarrollo Local Concertado 2021 - 2030*. Obtenido de muniprovincialcotabambas.gob.pe: <https://www.muniprovincialcotabambas.gob.pe/Content/Archivos/Normas/PDLC%20-%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20CONCERTADO%20-COTABAMBAS%202021-2030.pdf>
- Municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba. (12 de Enero de 2022). *Municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba*. Obtenido de



Municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba:
<https://www.muniprovincialcotabambas.gob.pe/>

Pilligua Lucas, C. L., & Arteaga Ureta, F. U. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-25.

Pontificia Universidad Catolica del Perú. (2017). *Manual de buenas practicas de clima laboral*. Lima: Pucp.

Provincia de Cotabambas. (2021). Plan de Desarrollo Local Concertado 2021 - 2030. Cotabambas, Apurímac .

Ramírez Cueva, R. J., & Cobeñas Fernández , C. M. (2022). Clima organizacional en las instituciones gubernamentales. *Ñeque, Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 37 - 46.

Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Obtenido de [trabajo de licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ravines Toledo, M. T. (2020). *Percepción del clima laboral de mujeres limeñas recién egresadas que laboran en el rubro STEM*. Obtenido de [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Alicia- Concytec: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_8f9ba6ec1a818e5a3dda16fd9cb1e867

Red de Salud Cotabambas. (7 de Mayo de 2024). *Reseña Historica*. Obtenido de Sitio web institucional: <https://reddesaludcotabambas.gob.pe/institucional/resena-historica/>

Ribes Giner, G., Perello Marin, R., & Herrero Blasco, A. (2018). *Direccion de recursos humanos*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Rios Flores, W. K. (22 de Diciembre de 2020). *Análisis del clima laboral en un hospital nacional, Lima 2020*. Obtenido de repositorio.uwiener: <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/4268?locale-attribute=es>



- Rios Flores, W. K. (2020). *Análisis del clima laboral en un hospital nacional*, Lima 2020. Obtenido de [tesis de grado, Universidad Privada Norbert Wiener]. Repositorio Alicia-Concytec:
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UWIE_18233914d80f9e2d0de91e86b2f78330
- Ríos López, L. A., Saldaña Pinto, C. A., Alejandría Castro, C. A., & Fasanando Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rojas de Escalona, B. (2014). *Investigacion cualitativa fundamentos y praxis*. Caracas: FEDUPEL.
- Sánchez Vaquero, M. (04 de Octubre de 2023). *Clima laboral: cuidar a las personas da buenos resultados*. Obtenido de Articulo del sitio web de Factorial:
<https://factorialhr.es/blog/clima-laboral/>
- Sanchez, J. (07 de 12 de 2021). *Facultad de negocios*. Obtenido de Repositorio institucional UPN: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29822>
- Sanchez, M. (2013). *Gestion de recursos humanos*. Madrid: CEP S.L.
- Schwarz Díaz, M. (2017). *¿Cómo encontrar el estado del arte de un problema de investigación?* . Obtenido de Universidad de Lima de Ciencias Empresariales y Economicas : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5971/Schwarz_Max.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Torres Córdova, E. I., & Vásquez Zavala, D. S. (2017). *Universidad Privada del Norte Facultad de negocios*. Obtenido de Repositorio.upn:
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12271/Torres%20Cordova%20Edgard%20Ivan%20-%20Vasquez%20Zavala%20Diana%20Soledad.pdf?sequence=5>
- Torres Peñafiel, N., Falconí Tello, M. A., & Ramírez Casco, A. (2019). *Desarrollo organizacional analisis de variables*. Riobamba: ESPOCH.



- Universidad Internacional de La Rioja. (07 de Julio de 2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?* Obtenido de Sitio web de UNIR: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>
- Vallejo Calle, O. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Colombia: Educosta.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation (Trabajo y motivacion)*. New york: John Wiley & Sons.
- Yerro, E. (14 de Julio de 2022). *¿Qué significa la orientación hacia los resultados en un perfil?* Obtenido de Infoempleo: <https://blog.infoempleo.com/a/orientacion-hacia-los-resultados-perfil-profesional/#:~:text=La%20orientaci%C3%B3n%20a%20resultados%20o,conduce n%20hasta%20una%20determinada%20meta.>
- Zepeda, F. (2000). *Psicología organizacional*. Mexico: Pearson.
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. En B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Toro Álvarez, F. (2009). *Clima Organizacional*, Colombia: CINCEL.
- Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 84-88.



ANEXOS



Anexo 1. Matriz de categorización

Título: Análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.

Problemas de investigación	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Ítems de la entrevista	Metodología
¿Cuál es su análisis del clima laboral de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024? Problemas específicos: a) ¿Cómo perciben las características de la comunicación los servidores administrativos	Analizar la percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024. Objetivos específicos: Examinar las características de la comunicación según los servidores administrativos	C1. Clima laboral El clima laboral es el conjunto de percepciones que tiene un grupo de personas sobre el ambiente en el que desarrollan sus funciones. Está compuesto por la interacción cotidiana que realizan	C.1.1. Comunicación La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019). C.1.2. Colaboración	Normativas de la organización Información sobre funciones y procesos Información básica de la empresa Situación general de la organización	¿Cuál es su opinión respecto las normativas de la institución? Coméntenos. ¿Cuál es su opinión sobre sus funciones y procesos en su actividad laboral? ¿coméntenos sobre conocimiento básico que tiene usted sobre la institución? ¿Coméntenos sobre la situación general de la institución? ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración que	Enfoque de investigación : Cualitativo Población: Servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas. Muestra: No probabilística por juicio, 5 servidores de la Red de

s en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024? b) ¿Cómo perciben la colaboración en la actividad laboral los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024? c) ¿Cuál es la percepción del liderazgo según los servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas –	s en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024. Analizar la colaboración en la actividad laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024. Analizar la percepción del liderazgo según los servidores administrativos de la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.	las personas entre sí y con los grupos de poder en una institución. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017)	promueve el clima laboral mediante el compañerismo, la solidaridad y el sentido de colaboración en sí mismo (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019). C.1.3. Liderazgo El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019). C.1.4. Satisfacción La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.	colaboración entre compañeros Calidez Buen ambiente de trabajo Relación con los cargos inmediatos superiores Actitudes y aptitudes de los jefes Gestión de los jefes	existe entre compañeros de trabajo? ¿Qué opina de la calidez entre compañeros de trabajo en la institución? ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo? ¿Cuál es su opinión de la relación con los cargos inmediatos superiores? ¿Cuál es su análisis de las actitudes y aptitudes de sus superiores? ¿Qué opina de la gestión laboral de sus jefes?	Salud Cotabambas Técnica: Entrevista semi estructurada Instrumentos : Guía de entrevista Diseño: No experimental transversal Enfoque: El enfoque o método será la teoría fundamentada y el interaccionis
--	--	---	---	--	--	--

Apurímac, 2024? d) ¿Cómo es la percepción de la satisfacción de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024?	Analizar la percepción de la satisfacción de los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.		Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019).	tareas asignadas Motivación Condiciones físicas Suministro de recursos de apoyo necesarios (información, materiales, recursos en general)	¿Qué opina de las tareas que se te asignaron? ¿Qué opina de las condiciones físicas en su área de trabajo? ¿Cuál es su opinión de la disponibilidad de los Suministro de recursos de apoyo necesarios (información, materiales, recursos en general)?	mo simbólico el interaccionismo simbólico tiene como objeto de estudio los procesos de interacción social que se caracterizan por una orientación inmediata recíproca (Rojas, 2014 p. 48).
---	---	--	---	--	---	--

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos



FACULTAD DE ADMINISTRACION

GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DEL CLIMA LABORAL

Estimado (a) Colaborador, a continuación, se le realizarán una serie de preguntas que solicitamos responder con absoluta sinceridad y detalle, recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, pero que si serán consideradas como parte del levantamiento de información para desarrollar el trabajo de investigación denominado: “Análisis del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024”

Objetivo de la entrevista:

Analizar la percepción del clima laboral según los servidores administrativos en la Red de Salud Cotabambas – Apurímac, 2024.

Hora:

Subcategorías 01: Comunicación

- 1) ¿Cuál es su opinión respecto al reglamento interno de los servidores civiles (RIS)?
Coméntenos.
- 2) ¿Coméntenos respecto a la comunicación interna entre los integrantes de esta institución?
- 3) ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en esta institución?

Subcategorías 02: Colaboración

- 4) ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración que existe entre compañeros de trabajo?
- 5) ¿Qué opina del trato entre compañeros de trabajo en la institución?
- 6) ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo?

Subcategorías 03: Liderazgo

- 7) ¿Cuál es su opinión de la relación que tiene con los jefes inmediatos superiores?
- 8) ¿Cuál es su análisis de las actitudes de sus superiores?
- 9) ¿Cuál es su análisis de las aptitudes o capacidades de sus superiores?
- 10) ¿Qué opina del aspecto de la motivación de parte de sus jefes?

Subcategorías 04: Satisfacción

- 11) ¿Cuál es su opinión sobre las funciones que realiza en su actividad laboral?
- 12) ¿Qué opina de las condiciones físicas en su área de trabajo?
- 13) ¿Cuál es su opinión de la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de las tareas (equipos informáticos, materiales de oficina, recursos en general)?

Anexo 03: Descripción y codificación de la información (Reducción de datos).

Transcripción de respuestas de la entrevista.

Subcategoría: comunicación				
Pregunta 01: (previo saludo, presentación y coordinación) ¿Cuál es su opinión respecto al reglamento interno de los servidores civiles (RIS)? Coméntenos.				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: especialista de la unidad de logística E4	R: especialista de la unidad de estadística E5
Muy bien cada institución está implementando el RIS no es ajena la Red de Salud entonces en este caso tenemos vigente nuestro reglamento interno del servidor civil y aquí las reglas del juego empieza desde vuestro comportamiento	Bueno si la entidad cuenta con un Reglamento Interno aprobado el 2022 ha sido aprobado y bueno particularmente para mi bueno hay años que no se cumplen no lo que se dice en el Reglamento hay ciertos aspectos que no están de acuerdo a lo	Bueno el reglamento interno de trabajo lamentablemente esta entidad todavía no se ha actualizado todavía con los tramites de gestión queda desde el 2012 lamentablemente, pero se le ha puesto en conocimiento que ya no es RIT es RIS, reglamento interno de servidores públicos como usted lo indica en ese entender se supone que todo el	Lo que eh visto desde que eh ingresado de Recursos Humanos es lo que brinda no los reglamentos y funciones de cada trabajador, pero nunca no los ha hecho saber inclusive yo quería que me faciliten el ROF,	Buenas tardes si respecto de la primera pregunta del RIS. si contamos como entidad y obviamente está a cargo del responsable de procesos administrativos no entonces para dar cumplimiento de

y sus funciones y de lo demás no, horario de entrada también el tema de nuestras actitudes de nuestros compañeros de trabajo y a lo cual es fluido y se practica y se respeta el reglamento interno de trabajo.	que es no hay muchos profesionales no que incumplen no prácticamente al momento de la contratación se debería poner de conocimiento al personal nuevo que la entidad cuenta con un Reglamento Interno y bueno tiene que ser sometidos en el cumplimiento de ello. pero mi percepción no es así incumple muchas cosas y bueno hay muchas irregularidades no.	personal debe cumplir en base a todo lo que está establecido pero lo cierto es que no todos cumplen cual es el motivo el motivo es simple que no habido una debida inducción ahí a inicios lamentablemente los servidores públicos donde yo vengo trabajando. en esta que me encuentro fue una excepción que muchos funcionarios públicos de la salud todas las asistenciales desconocen no habido un trabajo netamente en cuanto al código de ética de la función pública lo que es la base de la función pública que lamentablemente no se ha dado el debido tratamiento debida especialidad que es la parte fundamental de la función pública.	MOF así y me decían te vamos a facilitar más rato así me decían nunca me facilitaron solo eh visto nuestras funciones que nos da algo así más específico, solo yo veo mis funciones en el contrato que nos da cada área.	algún incumplimiento o algo que pudiera suscitarse eso lo maneja el responsable de procesos administrativos, el doctor encargado no, así mismo es un documento que nos piden también de la contraloría también si tenemos ese documento.
--	--	--	---	---

Subcategoría: comunicación				
Pregunta 02: ¿Coméntenos respecto a la comunicación interna entre los integrantes de esta institución?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: Jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Eh si como la institución es todavía muy pequeño pues sus integrantes no pasan aquí en la sede administrativa a 40 servidores claro por supuesto que tenemos en las otras como centros postas o establecimientos de salud hay más	Respecto a ello bueno por el área en el que estoy, existe una buena comunicación entre todas las áreas, no porque en esta gestión se ha visto bastante no porque ha inculcado el director que debe haber una comunicación entre todos nosotros. bueno al menos en esta gestión yo si eh visto no, que se cumple no	La comunicación normalmente no está fluyendo como tal, la comunicación se ha tratado de cambiar pero acá es el tema la costumbre de los funcionarios que han llegado siempre a trabajar no logran cambiar con las nuevas estrategias con las nuevas normas que	Comunicación interna, si todas las actividades que realizamos siempre es así relacional que hacemos los documentos que tramitamos, pasa no a cada área entonces hay una buena comunicación. Si porque en la Red como en la Municipalidad que	Respecto de la comunicación interna lo que pasa en una entidad es como un engranaje eh toda la parte administrativa en realidad estoy hablando como sede administrativa en la parte administrativa funciona en base a comunicación porque todo el documento fluye de un inicio hasta el final no, es por decir un pago nomas de un servicio inicia de un área usuaria y pasa por las diferentes áreas y hasta llegar al proveedor, por tanto la comunicación si, digamos un documento no se puede quedar trabado en otra área tiene que ser fluido si de esa parte si todos tienen que encajar porque si se

personas pero más interacción aquí en la sede administrativa menores a 40 y aquí la comunicación interna es muy amigable tiene sus lados muy positivos en el tema de cumpleaños en el tema de acuerdos generalmente llegamos a consensuar de manera rápida no como entidades grandes.	hay bastante comunicación coordinación con las distintas áreas con lo que respecta no el tema administrativo porque las estrategias tienen sus propias jefaturas y desempeñan su labor coordinan con el jefe de salud no propiamente, pero nosotros siendo parte administrativa existe una buena comunicación.	emana del ente rector en este caso del servir no de recursos humanos que viene a ser del mismo medio que emite normas para poder cumplir y se dé cumplimiento a las normas y no es tan acorde pues, lamentablemente como lo indico los instrumentos de gestión no están actualizados entonces ya usted entenderá no hay pues un debido proceso como tal.	eh visto no hay bastante supervisión no les supervisa, pero aquí en la Red es bastante supervisado todo documentado nos pide sobre los gastos que se compró que se ha adquirido todo ello nosotros con documentación también	queda es un retraso para la otra área no, entonces todo es como un engranaje todo depende del otro así sucesivamente no. Ya mira la comunicación tiene que ser fluida. es decir obviamente si hay los niveles jerárquicos por ejemplo las áreas usuarias están en el nivel digamos inferior no nivel medio y nivel superior en el nivel superior obviamente está el director los responsables los jefes de área no, entonces la comunicación obviamente es como te digo es fluida digamos siempre hacen reuniones obviamente todo tiene que estar en comunicación en las reuniones todos tienen que participar digamos si hay capacitaciones también si hay cursos también todos tienen que asistir dependiendo de su nivel jerárquico no.
--	---	---	---	--

Subcategoría: comunicación				
Pregunta 03: ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en esta institución?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: Jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Eh claro sobre la comunicación si pues es formal también informal no en la parte formal los documentos tanto los memorándums que nos emiten nuestros superiores inmediatos nosotros mismos a nuestro sub alternos es de manera directa y el que hace las respuestas son también inmediatas no, como le digo no esta tan burocrático la	Ah bueno en la entidad si es bastante importante porque nosotros emitimos y recepcionamos lo que es la información no y tenemos grupos de WhatsApp también nosotros al ser unidad ejecutora estamos sometidos al GORE hay distintos grupos, igual la Red maneja	Mira los canales normalmente verbales en otras palabras no son fundamentales se la lleva el viento, el canal en vía documentación en las cuales nosotros emitimos nos comunicamos para efecto de querer cumplimiento de cualquier función es la que más se asemeja lo que va dar mayor viabilidad y dar cumplimiento y los otros canales que son vía interna o medios de comunicación de ultimas generación lo que es WhatsApp,	Nosotros utilizamos los canales de comunicación verbal también por medio del celular y escrito. La comunicación verbal de manera presente es la que funciona bien	Ya el canal de comunicación existe diversos canales de comunicación por ejemplo de la parte interna es vía documento, entonces todo es mediante documento y de la parte externa es también mediante documento siempre la comunicación pero muy aparte también la comunicación o la

estructura organizacional es todavía aquí no es tan alto y por lo tanto la comunicación formal fluye y tanto en la comunicación informal es pues es por medio de palabras si algún informe si algún otro que es propio de nuestro trabajo requiere de nuestro superior inmediato inmediatamente fluye.	distintos grupos entre WhatsApp para poder trabajar y respecto a la documentación que son los Memorándums si se emite para el cumplimiento de función propiamente o cumplimiento de metas siempre se emite eh distintos documentos para el cumplimiento ya sea de ejecución u otras actividades de esa parte si son bien formales.	internet todo ese tema es poco o nada que lo van a leer pero si no es tanto que llegue con mayor frecuencia si hablamos que tenemos 3 micro red que es la Red de Salud Cotabambas en algunos que otros los jefes leen ellos pero el resto del personal no y tampoco los jefes emite para la lectura correspondiente quiere decir que si uno quiere tener una buena comunicación, se tiene que dar a todos o nada pero para eso hay jefes que tiene que dar cumplimiento y dar documento para efecto de su cumplimiento o de lo contrario se va dar a entender que solo es para jefes y no para los que vienen para atrás.	información también se difunde dependiendo no hay información secundaria o hay información primordial o hay información propias de la entidad la información se publica en el Facebook, en la página web, o también hay actividades por ejemplo de promoción de la salud se va a difundir por ejemplo en las radios e digamos charlas, pasacalles todo ello no.
---	---	--	--

Subcategoría: Colaboración				
Pregunta 04: ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración que existe entre compañeros de trabajo?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: Jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Eh si la colaboración también aquí en la institución es buena, pero de todas maneras hay excepciones de algunos compañeros que ya son permanentes por no decir los que son nombrados no que se resisten también a colaborar en algunos aspectos	Eh bueno respecto a mi área cuando yo solicito cierta colaboración de ellos. si de esa parte son empáticos colaboran no hay queja no de algunos de ellos algunos obviamente siempre como toda entidad no todos no, pero si la mayoría sí, es bastante rescatable.	Eh normalmente como lo indico no conocemos el código de ética de la función pública lamentablemente pues no va tener un buen servicio como lo está indicando lamentablemente de un 100% habrá pues un 30% de ese tipo de apoyo, en forma como lo está	No es tan bueno la colaboración, hay está más empeñado a sus funciones así, la colaboración es bajo casi no hay apoyo así, cuando no puede en su área así no les apoya y se van. Hay compañeros que están más antes, que están laborando no nos apoyado en nada y se iban, igualito en mi área también llegan	Ah colaboración no tanto porque colaboración porque cada uno tiene sus funciones y tiene que responder por sus funciones porque digamos por ejemplo mesa de partes digamos ya su función es recepción de documentos todo eso no y luego lo paso a secretaria ya en secretaria es redacción de documentos obviamente que el documento va ser fluido entonces previamente el debido respeto entre las áreas tiene que haber la comunicación respectiva para que lleguen realidad toda la entidad trabaja en base a objetivos, metas todo ello no entonces para que se cumpla una

no solamente miran, pero la mayoría colabora.		estableciendo usted.	cargas así les pido apoyo por favor ayúdenme, otros quieren otro no, colaboración no hay	adquisición vamos a ver de una camioneta obviamente todo el documento parte de mesa de partes todo el documento obviamente para la adquisición final hasta el proveedor tiene que existir la comunicación, sino no se llegaría a comprar la camioneta digamos no. No necesariamente si o si para cumplimiento de sus funciones si o si el personal tiene que responder, porque no habría esa mala o buena colaboración porque si o si porque si no se estaría cumpliendo los objetivos de la entidad no.
---	--	----------------------	--	--

Subcategoría: Colaboración				
Pregunta 05: ¿Qué opina del trato entre compañeros de trabajo en la institución?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
El trato bueno aquí todavía no hemos sancionado por faltamiento respeto al superior o entre compañeros. no se ha visto aquí no ni tampoco a los usuarios no se ha visto entonces por lo tanto aquí es menos no.	Bueno creo que como en toda entidad el respeto tiene que primar entre todos los compañeros no, en la entidad se practica bastante no el respeto obviamente será pues el 1% no y por ahí siempre no la perfección no existe y esa parte si no iniciando este año, bueno el director es una persona muy respetable el igual inculca bastante dice no uno se tiene que	Bueno el trato digamos que es un nivel muy bajo, bajísimo lamentablemente siempre va ir el tema neto del código de ética de la función pública no conocer hace que conlleve que los compañeros no tomen la misma conciencia de cuanta importancia tiene un funcionario público	Trato, si es bueno hay bastante respeto en la Red vienen de diferentes lugares personales a trabajar y diferentes culturas así el trato es bien por eso yo también me quede trabajando hasta ahora.	Ya respecto del trato más bien este lo que pasa cada área, cuando trabaja tiene que aprender hacerse respetar sus funciones obviamente que este y el otro compañero también tiene que aprender a respetar sus funciones de los compañeros cuando se rompe digamos lo que se llama la descomunicación el conflicto laboral cuando no hay respeto entre áreas que talvez la otra área no respeta lo que son sus funciones de la otra

	ganar el respeto no uno tiene que imponerlo no, obviamente si hay compañeros que tienen un poquito no de carácter y no es mucho que siempre genera un poquito de pero bueno esto como vuelvo a mencionar se rescata no a muchos de ellos si son muy respetuosos no.	y de cuanta importancia tiene el trabajo en equipo que debería ser así entonces eso hace mucho del trabajo pues prácticamente el clima laboral no es tan favorable.		área ahí se rompe y en este caso hay rompimiento de ese tipo de talvez de las conductas así para eso está el área de Procesos Administrativos y Recursos Humanos no. No más que todo el respeto no hay a veces si se podría digamos si se faltan el respeto por algo talvez digamos le alzo la voz, digamos podría raras veces también digamos cuando están muy estresados también pasan esas cosas y de repente se alzan la voz así no pero como te digo para eso estos Recursos Humanos.
--	--	--	--	--

Subcategoría: Colaboración				
Pregunta 06: ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
De todas maneras, el ambiente laboral más que todo se podría decirse no la estructura la institución como tal no es incomoda. por el tema de que no cuenta con local propio estamos hacinados estamos ahí acomodándonos.	Bueno en mi percepción es buena no, a comparación de otras entidades que es muy conflictivo, hay muchos grupos divididos no, pero la entidad como es nueva no, hay muchas áreas talvez hay profesionales jóvenes la mayoría no y de esa parte no	Tenemos un ambiente demasiado, que es muy hacinado no es lo adecuado en cuanto al personal profesionalmente se debe profesionalizar se está tratando de adecuar a los profesionales que deben ocupar cargos como el área que es lo más importante a lo individual que debería ser profesionalizado	El ambiente de trabajo en infraestructura es muy malo por ejemplo en el área de logística que trabajamos su techo es solo es de calamina y en tiempo de frio hace frio parece congeladora en tiempo que hace calor parece horno hay bastante y corremos el riesgo en la red, tiempo ya la construcción es de adobe y hay rajaduras y también ahora es tiempo de lluvia y hay bastante gotera.	Respecto del ambiente de trabajo si no, esta incorrecto porque no es lo que se requiere no es muy hacinado el ambiente de trabajo porque digamos este digamos en un área están digamos 10 o 20, 30 personas en un mismo área no y no tienen como te digo lo que es para comunicarse no tienen su área, su oficina de cada responsable lo cual no tienen mucha privacidad digamos no, y cuando un

si respecto a los equipos y lo demás también tenemos dificultades aun porque no nos asignan un presupuesto adecuado para poder modernizar nuestra tecnología entonces eso del ambiente laboral no y la estructura todo eso, los materiales eso tendríamos dificultades no. Eh el ambiente es amena.	hay inconvenientes no.	con diferentes niveles de profesionales que sean competentes más que todo.	No en la Red mismo en la oficina de logística que estamos ahí goteras de lluvia que nos cae después es bastante incomodo más que todo en mi sitio la infraestructura totalmente grave esta, las maderas están acabando polillas y nos cae así, después detrás de la red así hay una palta seca sus hojas cae y cae las hojas después no se piedras tiraran en el techo, nuestra área de logística es más grave en otras áreas maso menos están, pero corre riesgo cualquier momento se puede caer, Aja total grave esta, en el trato así del clima laboral entre mis compañeros si maso menos son buenos son en su trato son respetuosos.	compañero habla por celular el otro escucha entonces entre ellos a veces no se escucha también la comunicación también se desconcentran también entre ellos el otro está haciendo digamos su trabajo cada uno tiene distintas funciones cada área pero cuando están ahí este digamos muy apiñados o algo así muy conglomerados digamos que no se concentran bien en el trabajo no. Si hay mucho hacinamiento no, pero el personal tiene que trabajar porque no tenemos otro ambiente no
--	-------------------------------	---	--	---

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 07: ¿Cuál es su opinión de la relación que tiene con los jefes inmediatos superiores?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
En este caso mi jefe inmediato superior sería el director directamente eh lo cual nosotros llevamos una coordinación cercana para poder decidir muchas cosas. no hay ninguna fricción si hay algún tal vez	Ah bueno es buena esto en mi caso no mi jefe inmediato es el administrador, posterior a ello no, las distintas jefaturas no, que es nosotros dependemos de ellos yo directamente dependo del administrador y bueno es una persona accesible bastante idóneo no y eso cuando uno trabaja en equipo eso es lo que uno	Bueno el director normalmente trata de llevar de la mejor forma para que se pueda tener una buena comunicación con todo el personal que esta a su mando pero lamentablemente no todo es correcto pero siempre hay cosas que se tiene que emanar desde arriba para efectos de que hay una	Si nos llevamos bien y bastante Comunicación hay para tramitar documentos así	Mira al respecto, la relación como te digo tiene que ser de manera horizontal como te digo, entonces este porque si no, no se cumpliría los objetivos ósea la comunicación es constante porque acá en cada instante se dan los problemas y se tiene que resolver los problemas con el jefe con el director así la comunicación es constante porque se presentan casos y casos pues tiene que ayudar a tomar a solucionar los problemas en este caso son los jefes, los jefes jerárquicos tienen que apoyar a las áreas usuarias

punto de vista distinto lo conversamos e inmediatamente lo solucionamos.	desea no que tu jefe inmediato te respalde no, el apoyo correspondiente cuando hay ciertas observaciones bueno todo es en función al cumplimiento de metas y bueno en esta oportunidad tenemos un administrador que si nos apoya bastante, mi caso es el trabajo en conjunto se hace previa coordinación se hace y si de esa parte si nos sentimos respaldados las personas que dependemos no como Logística y Recursos Humanos.	buenas relaciones en vista de que no hay buen clima laboral pues no, normalmente porque el tema de género de mujer pues conlleva es un tema muy delicado como usted entenderá la leyes le favorecen y emanar una actitud digamos de querer entablar realizar acciones en común nunca se va realizar es difícil.		a solucionar el problema cuando se suscita no mas no ser parte del problema estar haciendo procesos administrativos eso sería incorrecto no porque los jefes son para dar soluciones a los diferentes problemas que se pueden presentar. A si se está desarrollando así, dando soluciones a los problemas de los jefes no, si no se cierran nada, como son tienen que ser abiertos obviamente la comunicación es horizontal como le digo. Claro la relación es buena sino no se podría trabajar cuando habría problemas porque como te digo todas las firmas todo depende de los jefes inmediatos todo, para que fluya los documentos no.
---	---	--	--	--

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 08: ¿Cuál es su análisis de las actitudes de sus superiores?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
eh aquí podríamos decir las actitudes adversas no hay no, siempre esta pues liderando escuchando y no hay actitudes de soberbia de menospreciar nada por el estilo.	Eh es muy buena por el conocimiento que tienen, por la experiencia que tienen, eh bueno no creo que cuando uno se supera cada vez mas no, entonces eso ayuda a que impartan mayores conocimientos no con el resto conlleva a que ellos orienten mejor puedan llevar de mejor forma la parte organizacional.	El director tiene una buena predisposición en cuanto con cualquier otro jefe o líder que quiere sobre salir dejar bien por ende su posición de director lo está haciendo todo bien, correctamente pero no todos pues somos la misma fuerza hay unos cambios en los diferentes estamentos que emana el órgano de esta dirección no, de la Red de Salud Cotabambas lamentablemente pues no todos tienen la misma sintonía que el jefe quiere.	Si bien noma y el director es bueno noma, bien personas nomas son.	Ah de hecho todo personal en realidad todo personal tiene su como le digo tiene su formación propia. Porque el comportamiento que tenemos como persona son propio de nosotros esa característica somos formados digamos no, entonces obviamente los jefes si son como le digo son positivos no se cierran o simplemente se niegan o como le digo un carácter de ser altanero no como la comunicación es fluida es normal es entendible se puede conversar digamos no, no son cerrados o algo así

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 09: ¿Cuál es su análisis de las aptitudes o capacidades de sus superiores?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
eh como es del rubro de salud y el director también es de salud entonces también conoce el rubro no también conoce también la parte administrativa limitaciones para lo cual nosotros estamos generalmente las políticas institucionales si lo	Bueno nosotros por el tiempo que vengo laborando no a comparación de otros administradores que no tenían la suficiente experiencia para asumir el cargo en este caso no, para el cargo de administrador no tenían la suficiente experiencia y como que un choque no, no saben cómo llevarlo no la dirección de administración y eso para nosotros es un retraso	Bien el director actual es una persona prácticamente que está desarrollando cambios que como profesional joven está innovando no solo él puede actuar lamentablemente, si no hay otros actores como lo digo profesionalizar es muy difícil pues no sumar mayores cambios que se	Solo aquí en la Red la nota es parte administrativa es otro grupo un grupo pero parte estrategias, hay 2 grupos uno es parte administrativa y otro es parte estrategias e parte estrategias se dedica más que todo a adquisición de productos según cada área que requiere digamos, una jefa de Materno solo se dedica a comprar para área Materno sus productos igual Salud Bucal solo de esos aspectos se dedica igual Salud Ambiental así y cada uno todos ellos tienen jefes igual parte administrativa también tenemos	En realidad a través de las capacitaciones obviamente cada área, para que asuma sus funciones sus roles es que tiene que conocer de sus áreas sino no podrían llevar los documentos no, porque tienen que apoyar tiene que haber

encamina muy bien conoce. es un servidor nombrado que ha venido trabajando ya de muchos años en el sector de salud por lo tanto conoce no.	porque hay que estar haciendo muchas observaciones y la verdad eso lleva bastante tiempo no, eh bueno en esta ocasión no ha sido el caso mi jefe inmediato ha sido bueno, por la experiencia que ha tenido en otras entidades el trabajo es fluido no, ya desde la coordinación rápido la documentación también como que fluye rápido para el tema del devengado tenemos que hacer la coordinación de ciertos documentos y no hay que estar dando tanta explicación, pero alguien asume el cargo y no tiene mucho conocimiento	pueda hacer si se está haciendo cambios paulatinamente pero no pues en el margen que uno quiere un cambio radical que debería ser un cambio total eso se ve en todos los estamentos de las entidades todas las entidades están con esa deficiencia de que era así de que yo era así y nunca quieren cambiar a las normas que uno quiere pues lamentablemente.	nuestros jefes el Director así, pero en general para todos nuestros jefes al director, administrador entonces solo lo que eh visto en estrategias el jefe así no tienen bastante capacidad de adquirir bienes, en los establecimientos de salud no hacen compras así adquisiciones según sus necesidades de los pacientes para los establecimientos les falta bastante. Aquí está fallando los que se dedican a adquirir bienes, ellos hacen compras todo y parte administrativa todo se los tramitamos, él nos alcanza esto necesito así y nosotros con toda documentación se lo adquirimos sus productos, entonces bastante les falta, adquirir así viendo la realidad los establecimientos no adquieren como sea.	compañerismo entonces así se puede lograr el objetivo de la entidad no de todos los procesos documentarios de todo lo que se tenga que hacer no entonces obviamente capacidad todos tienen porque todos se formaron para eso no entonces también tienen cursos de capacitación como te digo o talleres también sus capacitaciones se refuerzan se
--	---	--	--	--

	talvez no, o en lugar de avanzar estamos retrocediendo bueno en este caso no, estamos avanzando tenemos que llegar a diciembre y cumplir las metas no, mínimo al 95% en el tema de ejecución esa es la idea.		Que necesidades tienen ósea no se basan en la realidad adquieren por adquirir. Si bastantes necesidades tienen digamos me dicen no nosotros queremos para hacer limpieza así, guantes así, pero siguen comprando guantes pequeñitos, igual otros materiales de salud compran que ya no sirven algo así me justifican que no hay código en sistema para adquirir así yo les dije, pero se puede acordar con el proveedor para que nos haga llegar otro producto y dictar con código que sea algo similar no. No me dicen nada.	actualizan aprenden más. ósea las capacitaciones son más constantes todo ello no entonces por tanto está actualizado a cada instante por diversas entidades. En salud el personal trabaja bajo presión tienes que responder como es paciente no te puedes demorar nada al instante tienes que hacerlo no.
--	---	--	---	--

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 10: ¿Qué opina del aspecto de la motivación de parte de sus jefes?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Aja aquí si tenemos dificultades para poder hacer las motivaciones correspondientes tenemos que valernos también como soporte tenemos que tener la parte financiera talvez contratar un experto un coach o talvez tener no un psicólogo que nos podrían dar alguna dinámica por lo cual no contamos no.	Eh por ahí un poquito talvez nosotros quisiéramos. que no participa mucho por ejemplo nosotros los jueves tenemos deporte y no es como que ya chicos vamos a salir. Es por el tema de la responsabilidad talvez el trabajo nunca termina no hacer un pare y decir vamos y por ahí, si	La motivación lamentablemente en estos tiempos como usted mismo lo conoce es muy poco lamentablemente las normas están dadas para cumplimiento mayor depresión de trabajo más que todo es difícil cumplir cuando todos los profesionales, tenemos diferentes opciones de trabajo, diferentes para poder cumplir y motivación lo único son tus vacaciones pues no hay otra. Mira como usted entenderá las motivaciones no se puede dar en	Según he visto no se nota la motivación se puede decir que hay poca motivación de los superiores	Eh no digamos por más que un jefe sea nuevo así, digamos con la presión nada mas de todos los trabajadores digamos por los diversos procesos que se dan o por la problemáticas a solucionar se motivan el personal no porque todos tienen que motivar porque sin eso no se puede lograr las actividades por tanto los jefes tienen que estar

	no tal vez quisiéramos tal vez mayor motivación del administrador y bueno para ciertas cosas si en el tema laboral él es correcto y todo lo demás no pero justo en esa partecita desearíamos que se involucre un poquito más con nosotros no.	base a la parte económica en vista que las normas están dadas hoy en día están sistematizados y están normas establecidas que ya no se puede dar mayores opciones de parte de uno como ejecutora porque la parte económica no depende de nosotros la mayor parte depende ya del nivel central en este caso el GORE pues y el GORE cuando te dice que así es y así será entonces usted dice estimulación o ver algo más por allá en las entidades públicas difícil, como años pasados habido en cuanto a las motivaciones extrínsecas, en cuanto a permisos y salidas si se les está dando como corresponde en el margen de los resultados también.		activos como te digo las 24 horas porque hay una emergencia que se presenta no, no hay movilidad por ejemplo el director tiene que responder de inmediato 11 o 12 de la noche que sea hay una emergencia no hay vehículo, que paso para que solucione entonces de inmediato, en salud se trabaja así bajo presión.
--	--	---	--	---

Subcategoría: Satisfacción				
Pregunta 11: ¿Cuál es su opinión sobre las funciones que realiza en su actividad laboral?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logistica E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Aja claro en este parte muy satisfecho porque eh estudiado para ser administrador y asumo pues funciones de administrador y a gusto con lo que yo hago el trabajo en la institución	Bueno a mí me gusta mi trabajo no. Creo que si hemos elegido estudiar una carrera es porque por lo menos nos ha tenido que gustar algo no. Bueno a mí me gusta lo que yo hago me gusta bastante la investigación y bueno a veces soy muy observadora creo que al resto y porque esto y porque aquello a veces no, pero me gusta ser no perfecta pero me gusta	La función en la cual me lo han dejado según los instrumentos de gestión es un desfasado, ya no es acorde pues para esta realidad desde el 2012 la cual se está actualizando con lo que uno conoce profesionalmente se está accionando a lo que la norma establece y se tiene que cumplir nada mas	Mis funciones si me gustan no solo que tengo una deficiencia que me pongan una personal noma yo hago toda documentación y también hago parte de recepción de productos tengo que estar jalando cajas entrega de los productos a establecimientos igual tengo que estar entregando así no me alcanza y de que si mis	Obviamente como elegí mi carrera por vocación todo ello, obviamente con las funciones que asumo tengo que cumplirlas no, entonces obviamente claro ósea como es mi vocación todo claro me siento satisfecho con el rol que llevo todo no pues es la carrera que escogí y por tanto debo cumplir mis funciones como tal y pues y por tanto me

	hacer las cosas bien no. Eh no me gusta las irregularidades para nada no comparto con las personas que actúan que hacen cosas de forma irregular no va conmigo no, entonces yo me siento bien con las cosas que hago me gusta mi trabajo las funciones que hago propiamente el tema contable si es un poquito estresante como todo trabajo pienso, pero bueno es algo que hemos elegido bueno hay que seguir adelante y trabajar.		funciones si me gusta si me siento satisfecha solo no me alcanza el tiempo por la carga laboral.	tengo que sentir también satisfecho no, obviamente. Se necesita más apoyo
--	--	--	---	--

Subcategoría: Satisfacción				
Pregunta 12: ¿Qué opina de las condiciones físicas en su área de trabajo?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Haber condiciones físicas tendría que ver más que todo con la tecnología los materiales, todas las condiciones físicas como denantes ya me había adelantado no, en el rubro de la infraestructura estamos hacinados no hay comodidades como tal no y nuestros equipos de cómputo falta actualizar y también nuestros	Bueno ahí si no nosotros como Red no, no tenemos una infraestructura propia un local propio, todos estamos ahí en un local pequeño no es como tener una oficina propia tener los equipos necesarios por ejemplo no, tengo una computadora adecuada me paso todo el año trabajando con una laptop, ver un balance de comprobación yo que realizo cierres contables, es complicado no. Si tuviese un equipo adecuado no sería	Los bienes con los que yo cuento son bienes desfasados bienes que no son acorde para la función que yo quiero llevar imagínese así si hablamos para Tambobamba - Cotabambas con el tema de la energía eléctrica estos equipos que yo tengo no son pues, no rinde para lo que yo quiero porque se va la energía y se va	Condiciones físicas es fuerte tienes que estar jalando cajas tienes que estar inventariando, prácticamente en constante movimiento requiere bastante En almacén está bien solo en el área en la que laboro en la Red mismo la	Como le decía desde un inicio la Red de Salud Cotabambas obviamente no tenemos una infraestructura adecuada todo el personal trabaja hacinado no, entonces como también no tenemos mucho presupuesto porque el 80% el 90% se va en pago del personal y el 10% nomas queda para que puedas ejecutar como es papelería,

equipos de comunicación no todavía no se está dando el presupuesto y tenemos aquí no mucho que trabajar todavía.	mucho mejor no en esa parte si nosotros carecemos de mucho equipamiento por ejemplo no, tenemos un presupuesto y si hay un presupuesto es para el pago de especialistas o lo que urge no honestamente yo la verdad que estoy con una máquina que ya me la cambiaron dos de forma reciclada por ejemplo, para la implementación del devengado no que ahora hay un cambio las distintas plataformas que hay ahora indicaron no primer requisito equipar el área de contabilidad pero sin embargo no, yo tengo un equipo desde que se creó la red 12 años atrás creo que	toda la información pero en cambio cuando tú tienes un estabilizador uno moderno te deja con tiempo, pero no se tiene el equipo como tú quieres, el ambiente también como te digo es hacinado.	infraestructura mal esta pero el almacén está ubicado en otro sitio si están en buenas condiciones y los productos también están en su lugar correspondiente esta ordenado.	combustibles así o algunos muebles, por ejemplo se prioriza por ejemplo ya no se compra los muebles ya no se compra por ejemplo se prioriza papelería o combustible algo así priorización nada mas no, no se puede llegar a comprar otras cosas pues el personal trabaja con los muebles que tiene se adecua a su manera claro no tiene muchos materiales que también puede disponer como no hay presupuesto también no puedes pedir ni los materiales pues tienes que adecuarte al trabajo
--	---	--	---	---

	tiene esa máquina un CPU que se apaga y no responde o la pantalla se pone ahí la verdad no, yo hice ya mis requerimientos espero con fe que este año pueda comprar o al año algún día talvez ponernos un buen equipamiento y las condiciones que no es pues para nosotros como ve los cableados ahí están volando los cables en el piso ósea si pasara algo me enredo con los cables y quedo ahí no, ósea definitivamente ahí nos falta bastante no, tenemos el presupuesto no, a veces y bueno se tiene que trabajar en lo que hay talvez no.			con los materiales que tienes no. No en todas las áreas
--	---	--	--	---

Subcategoría: Satisfacción				
Pregunta 13: ¿Cuál es su opinión de la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de las tareas (equipos informáticos, materiales de oficina, recursos en general)?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Si hay siempre hay de manera mensual, trimestral nos dan no, nos otorga la institución. Si también no necesitamos muchas cosas acá pue no, papel nos puede durar un millar como dos meses con eso normal trabajamos	Bueno respecto a ello no tenemos un presupuesto como le decía los pocos presupuestos que hay se designa a todos los que son pagos de especialistas y como nosotros no tenemos como Red dependemos bastante de los programas presupuestales no, en este caso de las estrategias y bueno ellos pues hacen su compras y obviamente en lo que pueden no, nos apoyan	Regular no tan bueno digamos como usted entenderá hoy en día se trabaja por resultados no, esta área que es netamente maneja recursos humanos lamentablemente no tiene una meta entonces al no tener una meta tenemos que solicitar de diferentes unidades	Si es bueno todo para realizar actividades así si está bien todo No, no hay nada solo demora cuando tramitas para el pago del servicio del local como es alquilado, para el pago el trámite eso se demora	Como te digo el personal, tiene que como te digo si algún área falta papel así, la otra área tiene que traspasar así, como te digo no tenemos mucho presupuesto para equipar digamos con los equipos informáticos tampoco, ósea digamos tenemos unos equipos informáticos que ya son obsoletos pero sin embargo el personal sigue trabajando porque es su único material de trabajo no entonces ahora para comprar otros equipos tecnológicos tampoco hay

si no hay muchas dificultades.	compran pero no es así como de nosotros disponemos y compramos no y carecemos no, de muchas cosas y bueno con lo que hay se trabaja no, pero si dependemos no, de las estrategias ellos compran y lo que queda prácticamente podríamos decir hay lapiceritos hay esto y así no entonces obviamente uno tiene que comprar si falta algo y la verdad en esa parte hay dificultad.	para que colaboren, si yo quisiera cumplir mi meta tienen que hacinar un presupuesto debido pues y no lo hay pues entonces cada unidad debe tener propio con su propia meta y cumplir pues a lo que uno quiere, pero si no tienes estarías mendigando de acá de allá dame, pese a que es una unidad grande que maneja bastante personal.	requiere algún cuando se acaba algún producto no para formatearía eso si demora, pero materiales de escritorio, equipos si está bien.	presupuesto no, pero obviamente se hace gestiones así pero también de las gestiones no te apoyan otras entidades no que dice salud tiene presupuesto pero como decía salud no tiene presupuesto no, entonces pero digamos se ve al año talvez se compre 1 o 2 equipos informáticos así. se va implementando cada año con el presupuesto que contamos la entidad entonces así mas o menos se va solventando esos vacíos del personal no, de sus equipos o materiales poco a poco se va implementando así digamos este año talvez solo alcanza para un escritorio ya, para un área de repente para el próximo año para otra área no, así sucesivamente se va implementando con los equipos o con los materiales.
--------------------------------	---	--	---	--

Codificación:

Para una mejor administración de las respuestas, se asignarán colores para la identificación de códigos dentro de cada entrevista, es decir, respuestas similares o en común, de esta manera poder centrar temas en concreto.

Codificación de colores para cada respuesta.

Colores según respuesta	Respuesta a la pregunta 01	Respuesta a la pregunta 02	Respuesta a la pregunta 03	Respuesta a la pregunta 04	Respuesta a la pregunta 05	Respuesta a la pregunta 06	Respuesta a la pregunta 07	Respuesta a la pregunta 08	Respuesta a la pregunta 09	Respuesta a la pregunta 010	Respuesta a la pregunta 011	Respuesta a la pregunta 012	Respuesta a la pregunta 013
Color	Oro	Azul grisáceo	Verde	Azul	Oro claro	Gris	Naranja	Rojo	Amarillo	Verde claro	Azul claro	Azul oscuro	Purpura

Subcategoría: comunicación				
Pregunta 01: (previo saludo, presentación y coordinación) ¿Cuál es su opinión respecto al reglamento interno de los servidores civiles (RIS)? Coméntenos.				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: especialista de la unidad de logística E4	R: especialista de la unidad de estadística E5
Muy bien cada institución está implementando el RIS no es ajena la Red de Salud entonces en este caso tenemos vigente nuestro reglamento interno del servidor civil y aquí las reglas del juego empieza desde vuestro comportamiento y sus funciones y de lo demás no, horario de entrada también el tema	Bueno si la entidad cuenta con un Reglamento Interno aprobado el 2022 ha sido aprobado y bueno particularmente para mi bueno hay años que no se cumplen, no, lo que se dice en el Reglamento hay ciertos aspectos que no están de acuerdo a lo que es, no hay	Bueno el reglamento interno de trabajo lamentablemente esta entidad todavía no se ha actualizado todavía con los tramites de gestión queda desde el 2012 lamentablemente, pero se le ha puesto en conocimiento que ya no es RIT es RIS, reglamento interno de servidores públicos como usted lo indica en ese entender se supone que todo el personal debe cumplir en base a todo lo que está establecido pero lo	Lo que he visto desde que he ingresado, de Recursos Humanos es lo que brinda no, los reglamentos y funciones de cada trabajador, pero nunca no los ha hecho saber inclusive yo quería que me faciliten el ROF, MOF así y me decían te vamos a facilitar más rato así me	Buenas tardes si respecto de la primera pregunta del RIS. si contamos como entidad y obviamente está a cargo del responsable de procesos administrativos no, entonces para dar cumplimiento de algún incumplimiento o algo que pudiera suscitarse eso lo maneja el responsable de procesos administrativos, el

de nuestras actitudes de nuestros compañeros de trabajo y a lo cual es fluido y se practica y se respeta el reglamento interno de trabajo.	muchos profesionales no que incumplen no prácticamente al momento de la contratación se debería poner de conocimiento al personal nuevo que la entidad cuenta con un Reglamento Interno y bueno tiene que ser sometidos en el cumplimiento de ello. pero mi percepción no es así incumple muchas cosas y bueno hay muchas irregularidades no.	cierto es que no todos cumplen cual el motivo es simple que no habido una debida inducción ahí a inicios lamentablemente los servidores públicos donde yo vengo trabajando. en esta que me encuentro fue una excepción que muchos funcionarios públicos de la salud todas las asistenciales desconocen no habido un trabajo netamente en cuanto al código de ética de la función pública lo que es la base de la función pública que lamentablemente no se ha dado el debido tratamiento debida especialidad que es la parte fundamental de la función pública.	decían nunca me facilitaron solo he visto nuestras funciones que nos da algo así más específico, solo yo veo mis funciones en el contrato que nos da cada área.	doctor encargado no, así mismo es un documento que nos piden también de la contraloría también si tenemos ese documento.
---	--	--	--	---

Subcategoría: comunicación				
Pregunta 02: ¿Coméntenos respecto a la comunicación interna entre los integrantes de esta institución?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: Jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Eh, si como la institución es todavía muy pequeño pues sus integrantes no pasan aquí en la sede administrativa a 40 servidores claro por supuesto que tenemos en las otras como centros postas o establecimientos de salud hay más personas pero más	Respecto a ello bueno por el área en el que estoy, existe una buena comunicación entre todas las áreas, no porque en esta gestión se ha visto bastante no, porque ha inculcado el director que debe haber una comunicación entre todos nosotros. bueno al menos en esta gestión yo si eh visto no, que se cumple no,	La comunicación normalmente no está fluyendo como tal, la comunicación se ha tratado de cambiar pero acá es el tema la costumbre de los funcionarios que han llegado siempre a trabajar no logran cambiar con las nuevas estrategias con las nuevas normas que emana del ente rector en este	Comunicación interna, si todas las actividades que realizamos siempre es así relacional que hacemos los documentos que tramitamos, pasa no a cada área entonces hay una buena comunicación. Si porque en la Red como en la	Respecto de la comunicación interna lo que pasa en una entidad es como un engranaje eh toda la parte administrativa en realidad estoy hablando como sede administrativa en la parte administrativa funciona en base a comunicación porque todo el documento fluye de un inicio hasta el final no, es por decir un pago nomas de un servicio inicia de un área usuaria y pasa por las diferentes áreas y hasta llegar al proveedor, por tanto la comunicación si, digamos un documento no se puede quedar trabado en otra área tiene que ser fluido si de esa

interacción aquí en la sede administrativa menores a 40 y aquí la comunicación interna es muy amigable tiene sus lados muy positivos en el tema de cumpleaños en el tema de acuerdos generalmente llegamos a consensuar de manera rápida no como entidades grandes.	hay bastante comunicación coordinación con las distintas áreas con lo que respecta no, el tema administrativo porque las estrategias tienen sus propias jefaturas y desempeñan su labor coordinan con el jefe de salud no propiamente, pero nosotros siendo parte administrativa existe una buena comunicación.	caso del servir no de recursos humanos que viene a ser del mismo medio que emite normas para poder cumplir y se dé cumplimiento a las normas y no es tan acorde pues, lamentablemente como lo indico los instrumentos de gestión no están actualizados entonces ya usted entenderá no hay pues un debido proceso como tal.	Municipalidad que he visto no hay bastante supervisión no les supervisa, pero aquí en la Red es bastante supervisado todo documentado nos pide sobre los gastos que se compró que se ha adquirido todo ello nosotros con documentación también	parte si todos tienen que encajar porque si se queda es un retraso para la otra área no, entonces todo es como un engranaje todo depende del otro así sucesivamente no. Ya mira la comunicación tiene que ser fluida, es decir obviamente si hay los niveles jerárquicos por ejemplo las áreas usuarias están en el nivel digamos inferior no nivel medio y nivel superior en el nivel superior obviamente está el director los responsables los jefes de área no, entonces la comunicación obviamente es como te digo es fluida digamos siempre hacen reuniones obviamente todo tiene que estar en comunicación en las reuniones todos tienen que participar digamos si hay capacitaciones también si hay cursos también todos tienen que asistir dependiendo de su nivel jerárquico no.
--	--	---	---	---

Subcategoría: comunicación				
Pregunta 03: ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en esta institución?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: Jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Eh claro sobre la comunicación si pues es formal también informal no en la parte formal los documentos tanto los memorándums que nos emiten nuestros superiores inmediatos nosotros mismos a nuestro subalternos es de manera directa y el que hace las respuestas son también inmediatas no, como le digo no esta tan burocrático la estructura	Ah bueno en la entidad si es bastante importante porque nosotros emitimos y recepcionamos lo que es la información no y tenemos grupos de WhatsApp también nosotros al ser unidad ejecutora estamos sometidos al GORE hay distintos grupos, igual la Red maneja	Mira los canales normalmente verbales en otras palabras no son fundamentales se la lleva el viento, el canal en vía documentación en las cuales nosotros emitimos nos comunicamos para efecto de querer cumplimiento de cualquier función es la que más se asemeja lo que va dar mayor viabilidad y dar cumplimiento y los otros canales que son vía interna o medios de comunicación de ultimas generación lo que es	Nosotros utilizamos los canales de comunicación verbal también por medio del celular y escrito. La comunicación verbal de manera presente es la que funciona bien	Ya el canal de comunicación existe diversos canales de comunicación por ejemplo de la parte interna es vía documento, entonces todo es mediante documento y de la parte externa es también mediante documento siempre la comunicación pero muy aparte también la comunicación o la información también se

organizacional es todavía aquí no es tan alto y por lo tanto la comunicación formal fluye y tanto en la comunicación informal es pues es por medio de palabras si algún informe si algún otro que es propio de nuestro trabajo requiere de nuestro superior inmediato inmediatamente fluye.	distintos grupos entre WhatsApp para poder trabajar y respecto a la documentación que son los Memorándums si se emite para el cumplimiento de función propiamente o cumplimiento de metas siempre se emite eh distintos documentos para el cumplimiento ya sea de ejecución u otras actividades de esa parte si son bien formales.	WhatsApp, internet todo ese tema es poco o nada que lo van a leer pero si no es tanto que llegue con mayor frecuencia si hablamos que tenemos 3 micro red que es la Red de Salud Cotabambas en algunos que otros los jefes leen ellos pero el resto del personal no y tampoco los jefes emite para la lectura correspondiente quiere decir que si uno quiere tener una buena comunicación, se tiene que dar a todos o nada pero para eso hay jefes que tiene que dar cumplimiento y dar documento para efecto de su cumplimiento o de lo contrario se va dar a entender que solo es para jefes y no para los que vienen para atrás.	difunde dependiendo no hay información secundaria o hay información primordial o hay información propias de la entidad la información se publica en el Facebook, en la página web, o también hay actividades por ejemplo de promoción de la salud se va a difundir por ejemplo en las radios e digamos charlas, pasacalles todo ello no.
--	---	--	---

Subcategoría: Colaboración				
Pregunta 04: ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración que existe entre compañeros de trabajo?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: Jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Eh si la colaboración también aquí en la institución es buena, pero de todas maneras hay excepciones de algunos compañeros que ya son permanentes por no decir los que son nombrados no, que se resisten también a colaborar en algunos aspectos no, solamente	Eh bueno respecto a mi área cuando yo solicito cierta colaboración de ellos. si de esa parte son empáticos colaboran no hay queja no de algunos de ellos algunos obviamente siempre como toda entidad no todos no, pero si la mayoría sí, es bastante rescatable.	Eh normalmente como lo indico no conocemos el código de ética de la función pública lamentablemente pues no va tener un buen servicio como lo está indicando lamentablemente de un 100% habrá pues un 30% de ese tipo de apoyo, en forma	No es tan bueno la colaboración, hay está más empeñado a sus funciones así, la colaboración es bajo casi no hay apoyo así, cuando no puede en su área así no les apoya y se van. Hay compañeros que están más antes, que están	Ah colaboración no tanto porque colaboración porque cada uno tiene sus funciones y tiene que responder por sus funciones porque digamos por ejemplo mesa de partes digamos ya su función es recepción de documentos todo eso no y luego lo paso a secretaria ya en secretaria es redacción de documentos obviamente que el documento va ser fluido entonces previamente el debido respeto entre las áreas tiene que haber la

miran, pero la mayoría colabora.		como lo está estableciendo usted.	laborando no nos apoyado en nada y se iban, igualito en mi área también llegan cargas así les pido apoyo por favor ayúdenme, otros quieren otro no, colaboración no hay	comunicación respectiva para que lleguen realidad toda la entidad trabaja en base a objetivos, metas todo ello no entonces para que se cumpla una adquisición vamos a ver de una camioneta obviamente todo el documento parte de mesa de partes todo el documento obviamente para la adquisición final hasta el proveedor tiene que existir la comunicación, sino no se llegaría a comprar la camioneta digamos no. No necesariamente si o si para cumplimiento de sus funciones si o si el personal tiene que responder, porque no habría esa mala o buena colaboración porque si o si porque si no se estaría cumpliendo los objetivos de la entidad no.
---	--	--	--	---

Subcategoría: Colaboración				
Pregunta 05: ¿Qué opina del trato entre compañeros de trabajo en la institución?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
El trato bueno aquí todavía no hemos sancionado por faltamiento respeto al superior o entre compañeros. no se ha visto aquí no ni tampoco a los usuarios no se ha visto entonces por lo tanto aquí es menos no.	Bueno creo que como en toda entidad el respeto tiene que primar entre todos los compañeros no, en la entidad se practica bastante no el respeto obviamente será pues el 1% no y por ahí siempre no la perfección no existe y esa parte si no iniciando este año, bueno el director es una persona muy respetable el igual inculca bastante dice no uno se tiene que	Bueno el trato digamos que es un nivel muy bajo, bajísimo lamentablemente siempre va ir el tema neto del código de ética de la función pública no conocer hace que conlleve que los compañeros no tomen la misma conciencia de cuanta importancia tiene un funcionario público y de cuanta importancia tiene el trabajo en equipo	Trato, si es bueno hay bastante respeto en la Red vienen de diferentes lugares personales a trabajar y diferentes culturas así el trato es bien por eso yo también me quede trabajando hasta ahora.	Ya respecto del trato más bien este lo que pasa cada área, cuando trabaja tiene que aprender hacerse respetar sus funciones obviamente que este y el otro compañero también tiene que aprender a respetar sus funciones de los compañeros cuando se rompe digamos lo que se llama la descomunicación el conflicto laboral cuando no hay respeto entre áreas que talvez la otra área no

	ganar el respeto no uno tiene que imponerlo no, obviamente si hay compañeros que tienen un poquito no de carácter y no es mucho que siempre genera un poquito de pero bueno esto como vuelvo a mencionar se rescata no a muchos de ellos si son muy respetuosos no.	que debería ser así entonces eso hace mucho del trabajo pues prácticamente el clima laboral no es tan favorable.		respeto lo que son sus funciones de la otra área ahí se rompe y en este caso hay rompimiento de ese tipo de talvez de las conductas así para eso está el área de Procesos Administrativos y Recursos Humanos no. No más que todo el respeto no hay a veces si se podría digamos si se faltan el respeto por algo talvez digamos le alzo la voz, digamos podría raras veces también digamos cuando están muy estresados también pasan esas cosas y de repente se alzan la voz así no pero como te digo para eso estos Recursos Humanos.
--	--	---	--	--

Subcategoría: Colaboración				
Pregunta 06: ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
De todas maneras, el ambiente laboral más que todo se podría decirse no la estructura la institución como tal no es incomoda. por el tema de que no cuenta con local propio estamos hacinados estamos ahí acomodándonos. si respecto a los	Bueno en mi percepción es buena no, a comparación de otras entidades que es muy conflictivo, hay muchos grupos divididos no, pero la entidad como es nueva no, hay muchas áreas talvez hay profesionales jóvenes la mayoría no, y de esa parte no	Tenemos un ambiente demasiado, que es muy hacinado, no es lo adecuado en cuanto al personal profesionalmente se debe profesionalizar se está tratando de adecuar a los profesionales que	El ambiente de trabajo en infraestructura es muy malo por ejemplo en el área de logística que trabajamos su techo es solo es de calamina y en tiempo de frio hace frio parece congeladora en tiempo que hace calor parece horno hay bastante y corremos el riesgo en la red, tiempo ya la construcción es de adobe y hay rajaduras y también ahora es tiempo de lluvia y hay bastante goteras.	Respecto del ambiente de trabajo si no, esta incorrecto porque no es lo que se requiere no es muy hacinado el ambiente de trabajo porque digamos este digamos en un área están digamos 10 o 20, 30 personas en un mismo área no y no tienen como te digo lo que es para comunicarse no tienen su área, su oficina de cada responsable lo cual no tienen mucha privacidad

equipos y lo demás también tenemos dificultades aun porque no nos asignan un presupuesto adecuado para poder modernizar nuestra tecnología entonces eso del ambiente laboral no y la estructura todo eso, los materiales eso tendríamos dificultades no. Eh el ambiente es amena.	hay inconvenientes no.	deben ocupar cargos como el área que es lo más importante a lo individual que debería ser profesionalizado con diferentes niveles de profesionales que sean competentes más que todo.	No en la Red mismo en la oficina de logística que estamos ahí goteras de lluvia que nos cae después es bastante incomodo más que todo en mi sitio la infraestructura totalmente grave esta, las maderas están acabando polillas y nos cae así, después detrás de la red así hay una palta seca sus hojas cae y cae las hojas después no se piedras tiraran en el techo, nuestra área de logística es más grave en otras áreas maso menos están, pero corre riesgo cualquier momento se puede caer, Aja total grave esta, en el trato así del clima laboral entre mis compañeros si maso menos son buenos son en su trato son respetuosos.	digamos no, y cuando un compañero habla por celular el otro escucha entonces entre ellos a veces no se escucha también la comunicación también se desconcentran también entre ellos el otro está haciendo digamos su trabajo cada uno tiene distintas funciones cada área pero cuando están ahí este digamos muy apiñados o algo así muy conglomerados digamos que no se concentran bien en el trabajo no. Si hay mucho hacinamiento no, pero el personal tiene que trabajar porque no tenemos otro ambiente no
--	-------------------------------	--	--	---

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 07: ¿Cuál es su opinión de la relación que tiene con los jefes inmediatos superiores?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
En este caso mi jefe inmediato superior sería el director directamente eh lo cual nosotros llevamos una coordinación cercana para poder decidir muchas cosas. no hay ninguna fricción si hay algún tal vez	Ah bueno es buena esto en mi caso no mi jefe inmediato es el administrador, posterior a ello no, las distintas jefaturas no, que es nosotros dependemos de ellos yo directamente dependo del administrador y bueno es una persona accesible bastante idóneo no y eso cuando uno trabaja en equipo	Bueno el director normalmente trata de llevar de la mejor forma para que se pueda tener una buena comunicación con todo el personal que esta a su mando pero lamentablemente no todo es correcto pero siempre hay cosas que se tiene	Si nos llevamos bien y bastante Comunicación hay para tramitar documentos así	Mira al respecto, la relación como te digo tiene que ser de manera horizontal como te digo, entonces este porque si no, no se cumpliría los objetivos ósea la comunicación es constante porque acá en cada instante se dan los problemas y se tiene que resolver los problemas con el jefe con el director así la comunicación es constante porque se presentan casos y casos pues tiene que ayudar a tomar a solucionar los problemas en este caso son los jefes, los jefes jerárquicos tienen que

punto de vista distinto lo conversamos e inmediatamente lo solucionamos.	eso es lo que uno desea no que tu jefe inmediato te respalde no, el apoyo correspondiente cuando hay ciertas observaciones bueno todo es en función al cumplimiento de metas y bueno en esta oportunidad tenemos un administrador que si nos apoya bastante, mi caso es el trabajo en conjunto se hace previa coordinación se hace y si de esa parte si nos sentimos respaldados las personas que dependemos no como Logística y Recursos Humanos.	que emanar desde arriba para efectos de que hay una buena relación en vista de que no hay buen clima laboral pues no, normalmente porque el tema de genero de mujer pues conlleva es un tema muy delicado como usted entenderá la leyes le favorecen y emanar una actitud digamos de querer entablar realizar acciones en común nuca se va realizar es difícil.		apoyar a las áreas usuarias a solucionar el problema cuando se suscita no mas no ser parte del problema estar haciendo procesos administrativos eso sería incorrecto no porque los jefes son para dar soluciones a los diferentes problemas que se pueden presentar. A si se está desarrollando así, dando soluciones a los problemas de los jefes no, si no se cierran nada, como son tienen que ser abiertos obviamente la comunicación es horizontal como le digo. Claro la relación es buena sino no se podría trabajar cuando habría problemas porque como te digo todas las firmas todo depende de los jefes inmediatos todo, para que fluya los documentos no.
---	---	--	--	--

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 08: ¿Cuál es su análisis de las actitudes de sus superiores?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
eh aquí podríamos decir las actitudes adversas no hay no, siempre esta pues liderando escuchando y no hay actitudes de soberbia de menospreciar nada por el estilo.	Eh es muy buena por el conocimiento que tienen, por la experiencia que tienen, eh bueno no creo que cuando uno se supera cada vez mas no, entonces eso ayuda a que impartan mayores conocimientos no con el resto conlleva a que ellos orienten mejor puedan llevar	El director tiene una buena predisposición en cuanto con cualquier otro jefe o líder que quiere sobre salir dejar bien por ende su posición de director lo está haciendo todo bien, correctamente pero no todos pues somos la misma fuerza hay unos cambios en los diferentes estamentos que emana el órgano de esta dirección no, de la Red de Salud Cotabambas lamentablemente pues no todos tienen la misma sintonía que el jefe quiere.	Si bien noma y el director es bueno noma, bien personas nomas son.	Ah de hecho todo personal en realidad todo personal tiene su como le digo tiene su formación propia. Porque el comportamiento que tenemos como persona son propio de nosotros esa característica somos formados digamos no, entonces obviamente los jefes si son como le digo son positivos no se cierran o simplemente se niegan o como le digo un carácter de ser altanero no como

	de mejor forma la parte organizacional.			la comunicación es fluida es normal es entendible.
Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 09: ¿Cuál es su análisis de las aptitudes o capacidades de sus superiores?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logistica E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
eh como es del rubro de salud y el director también es de salud entonces también conoce el rubro no también conoce también la parte administrativa limitaciones	Bueno nosotros por el tiempo que vengo laborando no a comparación de otros administradores que no tenían la suficiente experiencia para asumir el cargo en este caso no, para el cargo de administrador no tenían la suficiente	Bien el director actual es una persona prácticamente que está desarrollando cambios que como profesional joven está innovando no solo él puede actuar lamentablemente,	Solo aquí en la Red la nota es parte administrativa es otro grupo un grupo pero parte estrategias, hay 2 grupos uno es parte administrativa y otro es parte estrategias e parte estrategias se dedica más que todo a adquisición de productos según cada área que requiere digamos, una jefa de Materno solo se dedica a comprar para área Materno sus productos igual Salud Bucal solo de esos aspectos se dedica igual Salud Ambiental así y cada uno todos ellos tienen jefes igual parte	En realidad a través de las capacitaciones obviamente cada área, para que asuma sus funciones sus roles es que tiene que conocer de sus áreas sino no podrían llevar los documentos no, porque tienen que apoyar tiene que

para lo cual nosotros estamos generalmente las políticas institucionales si lo encamina muy bien conoce. es un servidor nombrado que ha venido trabajando ya de muchos años en el sector de salud por lo tanto conoce no.	experiencia y como que un choque no, no saben cómo llevarlo no la dirección de administración y eso para nosotros es un retraso porque hay que estar haciendo muchas observaciones y la verdad eso lleva bastante tiempo no, eh bueno en esta ocasión no ha sido el caso mi jefe inmediato ha sido bueno, por la experiencia que ha tenido en otras entidades el trabajo es fluido no, ya desde la coordinación rápido la documentación también como que	si no hay otros actores como lo digo profesionalizar es muy difícil pues no sumar mayores cambios que se pueda hacer si se está haciendo cambios paulatinamente pero no pues en el margen que uno quiere un cambio radical que debería ser un cambio total eso se ve en todos los estamentos de las entidades todas las entidades están con esa deficiencia de que era así de	administrativa también tenemos nuestros jefes el Director así, pero en general para todos nuestros jefes al director, administrador entonces solo lo que eh visto en estrategias el jefe así no tienen bastante capacidad de adquirir bienes, en los establecimientos de salud no hacen compras así adquisiciones según sus necesidades de los pacientes para los establecimientos les falta bastante. Aquí está fallando los que se dedican a adquirir bienes, ellos hacen compras todo y parte administrativa todo se los tramitamos, él nos alcanza esto necesito así y nosotros con toda documentación se lo adquirimos sus productos, entonces bastante les falta, adquirir así viendo la realidad los establecimientos no adquieren como sea. Que necesidades tienen ósea no se basan en la realidad adquieren por adquirir.	haber compañerismo entonces así se puede lograr el objetivo de la entidad no de todos los procesos documentarios de todo lo que se tenga que hacer no entonces obviamente capacidad todos tienen porque todos se formaron para eso no entonces también tienen cursos de capacitación como te digo o talleres también sus capacitaciones se refuerzan se actualizan aprenden más. ósea las capacitaciones son
---	---	--	---	--

	fluye rápido para el tema del devengado tenemos que hacer la coordinación de ciertos documentos y no hay que estar dando tanta explicación, pero alguien asume el cargo y no tiene mucho conocimiento tal vez no, o en lugar de avanzar estamos retrocediendo bueno en este caso no, estamos avanzando tenemos que llegar a diciembre y cumplir las metas no, mínimo al 95% en el tema de ejecución esa es la idea.	que yo era así y nunca quieren cambiar a las normas que uno quiere pues lamentablemente.	Si bastantes necesidades tienen digamos me dicen no nosotros queremos para hacer limpieza así, guantes así, pero siguen comprando guantes pequeñitos, igual otros materiales de salud compran que ya no sirven algo así me justifican que no hay código en sistema para adquirir así yo les dije, pero se puede acordar con el proveedor para que nos haga llegar otro producto y dictar con código que sea algo similar no. No me dicen nada.	más constantes todo ello no entonces por tanto está actualizado a cada instante por diversas entidades. En salud el personal trabaja bajo presión tienes que responder como es paciente no te puedes demorar nada al instante tienes que hacerlo no.
--	--	---	---	---

Subcategoría: Liderazgo				
Pregunta 10: ¿Qué opina del aspecto de la motivación de parte de sus jefes?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logistica E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Aja aquí si tenemos dificultades para poder hacer las motivaciones correspondientes tenemos que valernos también como soporte tenemos que tener la parte financiera talvez contratar un experto un coach	Eh por ahí un poquito talvez nosotros quisiéramos. que no participa mucho por ejemplo nosotros los jueves tenemos deporte y no es como que ya chicos vamos a salir. Es por el tema de la responsabilidad talvez el trabajo nunca termina no hacer un pare y decir vamos y por ahí, si no talvez	La motivación lamentablemente en estos tiempos como usted mismo lo conoce es muy poco lamentablemente las normas están dadas para cumplimiento mayor depresión de trabajo más que todo es difícil cumplir cuando todos los profesionales, tenemos diferentes opciones de trabajo, diferentes para poder cumplir y motivación lo único son tus vacaciones pues no hay otra. Mira como usted entenderá las motivaciones no se puede dar en	Según he visto no se nota la motivación se puede decir que hay poca motivación de los superiores	Eh no digamos por más que un jefe sea nuevo así, digamos con la presión nada mas de todos los trabajadores digamos por los diversos procesos que se dan o por la problemáticas a solucionar se motivan el personal no porque todos tienen que motivar porque sin eso no se puede lograr las actividades por tanto los

o talvez tener no un psicólogo que nos podrían dar alguna dinámica por lo cual no contamos no.	quisiéramos talvez mayor motivación del administrador y bueno para ciertas cosas si en el tema laboral él es correcto y todo lo demás no pero justo en esa partecita deseábamos que se involucre un poquito más con nosotros no.	base a la parte económica en vista que las normas están dadas hoy en día están sistematizados y están normas establecidas que ya no se puede dar mayores opciones de parte de uno como ejecutora porque la parte económica no depende de nosotros la mayor parte depende ya del nivel central en este caso el GORE pues y el GORE cuando te dice que así es y así será entonces usted dice estimulación o ver algo más por allá en las entidades públicas difícil, como años pasados habido en cuanto a las motivaciones extrínsecas, en cuanto a permisos y salidas si se les está dando como corresponde en el margen de los resultados también.	jefes tienen que estar activos como te digo las 24 horas porque hay una emergencia que se presenta no, no hay movilidad por ejemplo el director tiene que responder de inmediato 11 o 12 de la noche que sea hay una emergencia no hay vehículo, que paso para que solucione entonces de inmediato, en salud se trabaja así bajo presión.
---	---	---	--

Subcategoría: Satisfacción				
Pregunta 11: ¿Cuál es su opinión sobre las funciones que realiza en su actividad laboral?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Aja claro en este parte muy satisfecho porque eh estudiado para ser administrador y asumo pues funciones de administrador y a gusto con lo que yo hago el trabajo en la institución	Bueno a mí me gusta mi trabajo no. Creo que si hemos elegido estudiar una carrera es porque por lo menos nos ha tenido que gustar algo no. Bueno a mí me gusta lo que yo hago me gusta bastante la investigación y bueno a veces soy muy observadora creo que al resto y porque esto y porque aquello a veces no, pero me gusta ser no perfecta pero me gusta	La función en la cual me lo han dejado según los instrumentos de gestión es un desfasado, ya no es acorde pues para esta realidad desde el 2012 la cual se está actualizando con lo que uno conoce profesionalmente se está accionando a lo que la norma establece y se tiene que cumplir nada mas	Mis funciones si me gustan no, solo que tengo una deficiencia que me pongan una personal noma yo hago toda documentación y también hago parte de recepción de productos tengo que estar jalando cajas entrega de los productos a establecimientos igual tengo que estar entregando así no me alcanza y de que si mis	Obviamente como elegí mi carrera por vocación todo ello, obviamente con las funciones que asumo tengo que cumplirlas no, entonces obviamente claro ósea como es mi vocación todo claro me siento satisfecho con el rol que llevo todo no pues es la carrera que escogí y por tanto debo cumplir mis funciones como tal y pues y por tanto me

	hacer las cosas bien no. Eh no me gusta las irregularidades para nada no comparto con las personas que actúan que hacen cosas de forma irregular no va conmigo no, entonces yo me siento bien con las cosas que hago me gusta mi trabajo las funciones que hago propiamente el tema contable si es un poquito estresante como todo trabajo pienso, pero bueno es algo que hemos elegido bueno hay que seguir adelante y trabajar.		funciones si me gusta si me siento satisfecha solo no me alcanza el tiempo por la carga laboral.	tengo que sentir también satisfecho no, obviamente. Se necesita más apoyo
--	---	--	---	--

Subcategoría: Satisfacción				
Pregunta 12: ¿Qué opina de las condiciones físicas en su área de trabajo?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logistica E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Haber condiciones físicas tendría que ver más que todo con la tecnología los materiales, todas las condiciones físicas como denantes ya me había adelantado no, en el rubro de la infraestructura estamos hacinados no hay comodidades como	Bueno ahí si no nosotros como Red no, no tenemos una infraestructura propia un local propio, todos estamos ahí en un local pequeño no es como tener una oficina propia tener los equipos necesarios por ejemplo no, tengo una computadora adecuada me paso todo el año trabajando con una laptop, ver un balance de comprobación yo que realizo cierres contables, es complicado no. Si tuviese un equipo adecuado no sería mucho mejor no en esa parte si nosotros carecemos de mucho equipamiento por ejemplo no, tenemos un presupuesto y si hay un	Los bienes con los que yo cuento son bienes desfasados bienes que no son acorde para la función que yo quiero llevar imagínese así si hablamos para Tambobamba - Cotabambas con el tema de la energía eléctrica	Condiciones físicas es fuerte tienes que estar jalando cajas tienes que estar inventariando, prácticamente en constante movimiento requiere bastante movilización. En almacén está bien solo en el área en la que laboro en la Red mismo la	Como le decía desde un inicio la Red de Salud Cotabambas obviamente no tenemos una infraestructura adecuada todo el personal trabaja hacinado no, entonces como también no tenemos mucho presupuesto porque el 80% el 90% se va en pago del personal y el 10% nomas queda para que puedas ejecutar como es papelería, combustibles así o algunos muebles, por ejemplo se

tal no y nuestros equipos de cómputo falta actualizar y también nuestros equipos de comunicación no todavía no se está dando el presupuesto y tenemos aquí no mucho que trabajar todavía.	presupuesto es para el pago de especialistas o lo que urge no honestamente yo la verdad que estoy con una máquina que ya me la cambiaron dos de forma reciclada por ejemplo, para la implementación del devengado no que ahora hay un cambio las distintas plataformas que hay ahora indicaron no primer requisito equipar el área de contabilidad pero sin embargo no, yo tengo un equipo desde que se creó la red 12 años atrás creo que tiene esa máquina un CPU que se apaga y no responde o la pantalla se pone ahí la verdad no, yo hice ya mis requerimientos espero con fe que este año pueda comprar o al año algún día talvez ponernos un buen equipamiento y las condiciones que no es pues para nosotros como ve los cableados ahí están volando los cables en el piso.	estos equipos que yo tengo no son pues, no rinde para lo que yo quiero porque se va la energía y se va toda la información pero en cambio cuando tú tienes un estabilizador uno moderno te deja con tiempo, pero no se tiene el equipo como tú quieres, el ambiente también como te digo es hacinado.	infraestructura mal esta pero el almacén está ubicado en otro sitio si están en buenas condiciones y los productos también están en su lugar correspondiente esta ordenado.	prioriza por ejemplo ya no se compra los muebles ya no se compra por ejemplo se prioriza papelería o combustible algo así priorización nada mas no, no se puede llegar a comprar otras cosas pues el personal trabaja con los muebles que tiene se adecua a su manera claro no tiene muchos materiales que también puede disponer como no hay presupuesto también no puedes pedir ni los materiales pues tienes que adecuarte al trabajo con los materiales que tienes no. No en todas las áreas
--	--	--	--	--

Subcategoría: Satisfacción				
Pregunta 13: ¿Cuál es su opinión de la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de las tareas (equipos informáticos, materiales de oficina, recursos en general)?				
R: Administrador de la red de salud E1	R: Especialista de la unidad de contabilidad E2	R: jefe de recursos humanos E3	R: Especialista de la unidad de logística E4	R: Especialista de la unidad de estadística E5
Si hay siempre hay de manera mensual, trimestral nos dan no, nos otorga la institución. Si también no necesitamos muchas cosas acá pue no, papel nos puede durar un millar como dos meses con eso normal trabajamos	Bueno respecto a ello no tenemos un presupuesto como le decía los pocos presupuestos que hay se designa a todos los que son pagos de especialistas y como nosotros no tenemos como Red dependemos bastante de los programas presupuestales no, en este caso de las estrategias y bueno ellos	Regular no tan bueno digamos como usted entenderá hoy en día se trabaja por resultados no, esta área que es netamente maneja recursos humanos lamentablemente no tiene una meta entonces al no tener una meta tenemos que solicitar de diferentes unidades para que	Si es bueno todo para realizar actividades así si está bien todo No, no hay nada solo demora cuando tramitas para el pago del servicio del local como es alquilado, para el pago el trámite eso se	Como te digo el personal, tiene que como te digo si algún área falta papel así, la otra área tiene que traspasar así, como te digo no tenemos mucho presupuesto para equipar digamos con los equipos informáticos tampoco, ósea digamos tenemos unos equipos informáticos que ya son obsoletos pero sin embargo el personal sigue trabajando porque es su único material de trabajo no entonces ahora para comprar otros equipos tecnológicos tampoco hay

si no hay muchas dificultades.	pues hacen su compras y obviamente en lo que pueden no, nos apoyan compran pero no es así como de nosotros disponemos y compramos no y carecemos no, de muchas cosas y bueno con lo que hay se trabaja no, pero si dependemos no, de las estrategias ellos compran y lo que queda prácticamente podríamos decir hay lapiceritos hay esto y así no entonces obviamente uno tiene que comprar si falta algo y la verdad en esa parte hay dificultad.	colaboren, si yo quisiera cumplir mi meta tienen que hacinar un presupuesto debido pues y no lo hay pues entonces cada unidad debe tener propio con su propia meta y cumplir pues a lo que uno quiere, pero si no tienes estarías mendigando de acá de allá dame, pese a que es una unidad grande que maneja bastante personal.	demora requiere algún cuando se acaba algún producto no para formatearía eso si demora, pero materiales de escritorio, equipos si está bien.	presupuesto no, pero obviamente se hace gestiones así pero también de las gestiones no te apoyan otras entidades no que dice salud tiene presupuesto pero como decía salud no tiene presupuesto no, entonces pero digamos se ve al año talvez se compre 1 o 2 equipos informáticos así. se va implementando cada año con el presupuesto que contamos la entidad entonces así mas o menos se va solventando esos vacíos del personal no, de sus equipos o materiales poco a poco se va implementando así digamos este año talvez solo alcanza para un escritorio ya, para un área de repente para el próximo año para otra área no, así sucesivamente se va implementando con los equipos o con los materiales.
---------------------------------------	---	--	---	---

A continuación, se agrupan las respuestas por colores concentrando los contenidos relevantes y las coincidencias de los entrevistados.

Subcategoría: Comunicación	
Pregunta 1: (previo saludo, presentación y coordinación) ¿Cuál es su opinión respecto al reglamento interno de los servidores civiles (RIS)? Coméntenos.	
Entre visto	Respuesta color oro
E1	en este caso tenemos vigente nuestro reglamento interno del servidor civil y aquí las reglas del juego empieza desde vuestro comportamiento y sus funciones y de lo demás no, horario de entrada también el tema de nuestras actitudes de nuestros compañeros de trabajo y a lo cual es fluido y se practica y se respeta el reglamento interno de trabajo.
E2	la entidad cuenta con un Reglamento Interno aprobado el 2022. hay años que no se cumplen, no, lo que se dice en el Reglamento. al momento de la contratación se debería poner de conocimiento al personal nuevo que la entidad cuenta con un Reglamento Interno y bueno tiene que ser sometidos en el cumplimiento de ello.
E3	el reglamento interno de trabajo lamentablemente esta entidad todavía no se ha actualizado. desde el 2012 lamentablemente. se supone que todo el personal debe cumplir en base a todo lo que está establecido. no habido una debida inducción ahí a inicios lamentablemente. los instrumentos de gestión no están actualizados. normalmente como lo indico no conocemos el código de ética de la función pública lamentablemente pues no va tener un buen servicio. siempre va ir el tema neto del código de ética de la función pública

E4	Lo que he visto desde que he ingresado, de Recursos Humanos es lo que brinda. los reglamentos y funciones de cada trabajador, pero nunca no los ha hecho saber inclusive yo quería que me faciliten el ROF, MOF así y me decían te vamos a facilitar más rato así me decían nunca me facilitaron. solo yo veo mis funciones en el contrato que nos da cada área.
E5	si contamos como entidad y obviamente está a cargo del responsable de procesos administrativos. así mismo es un documento que nos piden también de la contraloría también si tenemos ese documento.

Subcategoría: Comunicación	
Pregunta 2: ¿Coméntenos respecto a la comunicación interna entre los integrantes de esta institución?	
Entrevisto	Respuesta color azul grisáceo
E1	más interacción aquí en la sede administrativa. aquí la comunicación interna es muy amigable. en el tema de acuerdos generalmente llegamos a consensuar de manera rápida no como entidades grandes.
E2	existe una buena comunicación entre todas las áreas. el director que debe haber una comunicación entre todos nosotros. bueno al menos en esta gestión yo sí eh visto. hay bastante comunicación coordinación con las distintas áreas con lo que respecta. el tema administrativo. coordinan con el jefe de salud no propiamente, pero nosotros siendo parte administrativa. existe una buena comunicación. la comunicación es constante porque acá en cada instante se dan los problemas y se tiene que. resolver los problemas con el jefe con el director así la comunicación es constante porque se presentan casos y casos pues tiene que ayudar a tomar a solucionar los problemas en este caso son los jefes,

E3	La comunicación normalmente no está fluyendo como tal, la comunicación se ha tratado de cambiar. no es tan acorde pues. nos comunicamos para efecto de querer cumplimiento de cualquier función es la que más se asemeja lo que va dar mayor viabilidad y dar cumplimiento, tenemos 3 micro red que es la Red de Salud Cotabambas en algunos que otros los jefes leen ellos pero el resto del personal no y tampoco los jefes emite para la lectura correspondiente quiere decir que si uno quiere tener una buena comunicación, se tiene que dar a todos o nada pero para eso hay jefes que tiene que dar cumplimiento y dar documento para efecto de su cumplimiento o de lo contrario se va dar a entender que solo es para jefes y no para los que vienen para atrás
E4	hacemos los documentos que tramitamos, pasa no a cada área entonces hay una buena comunicación.
E5	en la parte administrativa funciona en base a. comunicación porque todo el documento fluye de un inicio hasta el final. la comunicación tiene que ser fluida. siempre hacen reuniones obviamente todo tiene que estar en comunicación en las reuniones todos tienen que participar digamos si hay capacitaciones también si hay cursos. o también hay actividades por ejemplo de promoción de la salud. entre las áreas tiene que haber la comunicación respectiva para que lleguen realidad toda la entidad trabaja en base a objetivos, metas. para la adquisición final hasta el proveedor tiene que existir la comunicación, sino no se llegaría a comprar

Subcategoría: Comunicación	
Pregunta 3: ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en esta institución?	
Entrevisto	Respuesta color verde
E1	si pues es formal también informal, parte formal los, documentos tanto los memorándums que nos emiten nuestros superiores inmediatos nosotros mismos a nuestros subalternos es de manera directa, la comunicación formal fluye y tanto en la comunicación informal es pues es por medio de palabras
E2	en la entidad si es bastante importante. tenemos grupos de WhatsApp. la Red maneja distintos grupos entre WhatsApp para poder trabajar y respecto a la documentación que son los Memorándums si se emite para el cumplimiento de función propiamente o cumplimiento de metas siempre se emite eh distintos documentos para el cumplimiento ya sea de ejecución u otras actividades
E3	los canales normalmente verbales. el canal en vía documentación. nosotros emitimos. los otros canales que son, lo que es WhatsApp, todo ese tema es poco o nada que lo van a leer, pero si no es tanto que llegue con mayor frecuencia. es difícil cumplir cuando todos los profesionales, tenemos diferentes opciones de trabajo, diferentes para poder cumplir.
E4	utilizamos los canales de comunicación verbal también por medio del celular y escrito. comunicación verbal de manera presente es la que funciona bien. todo documentado nos pide sobre los gastos que se compró que se ha adquirido

E5	la parte interna es vía documento, de la parte externa es también mediante documento. la información se publica en el Facebook, en la página web, se va a difundir por ejemplo en las radios e digamos charlas, pasacalles todo ello no.
----	--

Subcategoría: Colaboración	
Pregunta 4: ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración que existe entre compañeros de trabajo?	
Entrevisto	Respuesta color azul
E1	la colaboración también aquí en la institución es buena, pero de todas maneras hay excepciones de algunos compañeros que ya son permanentes. los que son nombrados que se resisten también a colaborar en algunos aspectos, solamente miran, pero la mayoría colabora.
E2	cuando yo solicito cierta colaboración de ellos. sí de esa parte son empáticos colaboran, algunos obviamente siempre como toda entidad no todos si la mayoría sí, es bastante rescatable.
E3	lamentablemente de un 100% habrá pues un 30% de ese tipo de apoyo. correctamente pero no todos pues somos la misma fuerza hay unos cambios en los diferentes estamentos que emana el órgano de esta dirección. lamentablemente pues no todos tienen la misma sintonía que el jefe quiere

E4	No es tan bueno la colaboración, hay está más empeñado a sus funciones, la colaboración es bajo, no hay apoyo, cuando no puede en su área así no les apoya y se van. Hay compañeros que están más antes, que están laborando no nos apoyado en nada y se iban, igualito en mi área también llegan cargas así les pido apoyo por favor ayúdenme, otros quieren otro no, colaboración no hay. vienen de diferentes lugares personales a trabajar y diferentes culturas. aquí en la Red la nota es parte administrativa es otro grupo un grupo, pero parte estrategias, hay 2 grupos uno es parte administrativa y otro es parte estrategias. Aquí está fallando los que se dedican a adquirir bienes, ellos hacen compras todo y parte administrativa todo se los tramitamos. Si bastantes necesidades tienen digamos me dicen no nosotros queremos para hacer limpieza así, guantes así, pero siguen comprando guantes pequeños, igual otros materiales de salud compran que ya no sirven algo así me justifican que no hay código en sistema para adquirir así yo les dije, pero se puede acordar con el proveedor para que nos haga llegar otro producto y dictar con código que sea algo similar
E5	colaboración no tanto, porque cada uno tiene sus funciones y tiene que responder por sus funciones

Subcategoría: Colaboración	
Pregunta 5: ¿Qué opina del trato entre compañeros de trabajo en la institución?	
Entrevisto	Respuesta color oro claro
E1	El trato bueno aquí todavía no hemos sancionado por faltamiento respeto al superior o entre compañeros. no se ha visto aquí no ni tampoco a los usuarios. tiene sus lados muy positivos en el tema de cumpleaños

E2	Bueno creo que como en toda entidad el respeto tiene que primar entre todos los compañeros, en la entidad se practica bastante, será pues el 1% no y por ahí siempre no la perfección no existe, hay compañeros que tienen un poquito no de carácter y no es mucho, muchos de ellos si son muy respetuosos
E3	trato digamos que es un nivel muy bajo, bajísimo lamentablemente y de cuanta importancia tiene el trabajo en equipo. cuanto al personal profesionalmente se debe profesionalizar. deben ocupar cargos como el área que es lo más importante a lo individual que debería ser profesionalizado con diferentes niveles de profesionales que sean competentes
E4	si es bueno hay bastante respeto en la Red, así el trato es bien por eso yo también me quede trabajando hasta ahora.
E5	obviamente que este y el otro compañero también tiene que aprender a respetar sus funciones de los compañeros cuando se rompe digamos lo que se llama la descomunicación el conflicto laboral cuando no hay respeto entre áreas que talvez la otra área no respeta lo que son sus funciones de la otra área ahí se rompe, para eso está el área de Procesos Administrativos y Recursos Humanos, cuando están muy estresados también pasan esas cosas y de repente se alzan la voz

Subcategoría: Colaboracion	
Pregunta 6: ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo?	
Entrevistado	Respuesta color gris

E1	la institución como tal no es incomoda. por el tema de que no cuenta con local propio estamos hacinados estamos ahí acomodándonos. el ambiente es ameno.
E2	Bueno en mi percepción es buena. a comparación de otras entidades que es muy conflictivo, hay muchos grupos divididos no, pero la entidad como es nueva no, hay muchas áreas talvez hay profesionales jóvenes la mayoría no, y de esa parte no hay inconvenientes. no tenemos una infraestructura propia un local propio, Es por el tema de la responsabilidad talvez el trabajo nunca termina no hacer un pare y decir vamos y por ahí. si es un poquito estresante como todo trabajo pienso
E3	es muy hacinado, no es lo adecuado. el clima laboral no es tan favorable. mayor depresión de trabajo. y motivación lo único son tus vacaciones pues no hay otra.
E4	El ambiente de trabajo en infraestructura es muy malo por ejemplo en el área de logística que trabajamos su techo es solo es de calamina y en tiempo de frio hace frio parece congeladora en tiempo que hace calor parece horno hay bastante y corremos el riesgo en la red, tiempo ya la construcción es de adobe y hay rajaduras y también ahora es tiempo de lluvia y hay bastante goteras. corre riesgo cualquier momento se puede caer, en el trato así del clima laboral entre mis compañeros si maso menos. solo que tengo una deficiencia que me pongan una personal noma yo hago toda documentación y también hago parte de recepción de productos tengo que estar jalando cajas entrega de los productos a establecimientos igual tengo que estar entregando así no me alcanza. no me alcanza el tiempo por la carga laboral.
E5	Respecto del ambiente de trabajo esta incorrecto porque no es lo que se requiere. Si hay mucho hacinamiento no, pero el personal tiene que trabajar porque no tenemos otro ambiente.

Subcategoría: Liderazgo	
Pregunta 7: ¿Cuál es su opinión de la relación que tiene con los jefes inmediatos superiores?	
Entrevisto	Respuesta color naranja
E1	mi jefe inmediato superior sería el director, nosotros llevamos una coordinación cercana para poder decidir muchas cosas. no hay ninguna fricción si hay algún talvez punto de vista distinto lo conversamos e inmediatamente lo solucionamos.
E2	mi jefe inmediato es el administrador, yo directamente dependo del administrador y bueno es una persona accesible bastante idóneo, y eso cuando uno trabaja en equipo eso es lo que uno desea, que tu jefe inmediato te respalde el apoyo correspondiente cuando hay ciertas observaciones bueno todo es en función al cumplimiento de metas y bueno en esta oportunidad tenemos un administrador que si nos apoya bastante, mi caso es el trabajo en conjunto se hace previa coordinación se hace y si de esa parte si, nos sentimos respaldados las personas que dependemos no como Logística y Recursos Humanos.
E3	el director normalmente trata de llevar de la mejor forma para que se pueda tener una buena comunicación con todo el personal que está a su mando, pero lamentablemente no todo es correcto.
E4	Si nos llevamos bien y bastante Comunicación hay para tramitar documentos así.
E5	los jefes jerárquicos tienen que apoyar a las áreas usuarias a solucionar el problema cuando se suscita no mas no ser parte del problema, los jefes son para dar soluciones a los diferentes problemas que se pueden presentar. si se está desarrollando así, dando soluciones a los problemas de los jefes no, si no se cierran nada, la relación es buena sino no se podría trabajar cuando habría problemas

Subcategoría: Liderazgo	
Pregunta 8: ¿Cuál es su análisis de las actitudes de sus superiores?	
Entrevisto	Respuesta color rojo
E1	aquí podríamos decir las actitudes adversas, siempre esta pues liderando escuchando y no hay actitudes de soberbia de menospreciar nada por el estilo.
E2	es muy buena por el conocimiento que tienen, por la experiencia que tienen. no hay muchos profesionales no que incumplen no. pero mi percepción no es así incumple muchas cosas y bueno hay muchas irregularidades no. el director es una persona muy respetable el igual inculca bastante
E3	El director tiene una buena predisposición en cuanto con cualquier otro jefe o líder que quiere sobre salir dejar bien por ende su posición de director lo está haciendo todo bien. lo cierto es que no todos cumplen. no habido un trabajo netamente en cuanto al código de ética de la función pública
E4	bien noma y el director es bueno noma, bien personas nomas son.
E5	los jefes si son como le digo son positivos, un carácter de ser altanero, se puede conversar digamos, no son cerrados o algo así

Subcategoría: Liderazgo	
Pregunta 9: ¿Cuál es su análisis de las aptitudes o capacidades de sus superiores?	
Entrevisto	Respuesta color amarillo
E1	cómo es del rubro de salud y el director también es de salud entonces también conoce el rubro, conoce también la parte administrativa, las políticas institucionales lo encamina muy bien conoce. es un servidor nombrado que ha venido trabajando ya de muchos años en el sector de salud por lo tanto conoce
E2	a comparación de otros administradores que no tenían la suficiente experiencia para asumir el cargo en este caso, para el cargo de administrador no tenían la suficiente experiencia y como que un choque, no saben cómo llevarlo no la dirección de administración y eso para nosotros es un retraso porque hay que estar haciendo muchas observaciones y la verdad eso lleva bastante tiempo, bueno en esta ocasión no ha sido el caso mi jefe inmediato ha sido bueno, por la experiencia que ha tenido en otras entidades el trabajo es fluido, desde la coordinación rápido la documentación también como que fluye rápido para el tema del devengado tenemos que hacer la coordinación de ciertos documentos y no hay que estar dando tanta explicación, pero alguien asume el cargo y no tiene mucho conocimiento talvez no, o en lugar de avanzar estamos retrocediendo bueno en este caso no, estamos avanzando tenemos que llegar a diciembre y cumplir las metas no, mínimo al 95% en el tema de ejecución esa es la idea. bueno no creo que cuando uno se supera cada vez mas no, entonces eso ayuda a que impartan mayores conocimientos no con el resto conlleva a que ellos orienten mejor puedan llevar de mejor forma la parte organizacional. no, tenemos un presupuesto y si hay un presupuesto es para el pago de especialistas o lo que urge. no, tenemos el presupuesto.

E3	Bien el director actual es una persona prácticamente que está desarrollando cambios que como profesional joven está innovando, si se está haciendo cambios paulatinamente pero no pues en el margen que uno quiere un cambio radical que debería ser. los funcionarios que han llegado siempre a trabajar no logran cambiar con las nuevas estrategias con las nuevas normas. si yo quisiera cumplir mi meta tienen que hacinar un presupuesto debido pues y no lo hay pues entonces cada unidad debe tener propio con su propia meta y cumplir pues a lo que uno quiere
E4	En estrategias el jefe así no tiene bastante capacidad de adquirir bienes, no hacen compras así adquisiciones según sus necesidades de los pacientes para los establecimientos les falta bastante. ósea no se basan en la realidad adquieren por adquirir. solo demora cuando tramitas para el pago del servicio del local como es alquilado, para el pago el trámite eso se demora
E5	capacidad todos tienen porque todos se formaron para eso no entonces también tienen cursos de capacitación como te digo o talleres también sus capacitaciones se refuerzan se actualizan aprenden más, capacitaciones son más constantes todo ello no entonces por tanto está actualizado a cada instante por diversas entidades. jefes tienen que estar activos como te digo las 24 horas porque hay una emergencia que se presenta no, no hay movilidad por ejemplo el director tiene que responder de inmediato 11 o 12 de la noche que sea hay una emergencia no hay vehículo, que paso para que solucione entonces de inmediato, en salud se trabaja así bajo presión. también no tenemos mucho presupuesto porque el 80% el 90% se va en pago del personal y el 10% nomas queda para que puedas ejecutar como es papelería, combustibles así o algunos muebles

Subcategoría: Liderazgo	
Pregunta 10: ¿Qué opina del aspecto de la motivación de parte de sus jefes?	
Entrevisto	Respuesta color verde
E1	aquí si tenemos dificultades para poder hacer las motivaciones correspondientes, talvez contratar un experto un coach o talvez tener no un psicólogo que nos podrían dar alguna dinámica por lo cual no contamos
E2	talvez nosotros quisiéramos participa mucho. Que nosotros los jueves tenemos deporte y no es como que ya chicos vamos a salir, talvez quisiéramos talvez mayor motivación del administrador, pero justo en esa partecita desearíamos que se involucre un poquito más con nosotros
E3	es muy poco lamentablemente, las motivaciones no se puede dar en base a la parte económica en vista que las normas están dadas hoy en día están sistematizados y están normas establecidas que ya no se puede dar mayores opciones de parte de uno como ejecutora porque la parte económica no depende de nosotros la mayor parte depende ya del nivel central en este caso el GORE pues y el GORE cuando te dice que así es y así será entonces usted dice estimulación o ver algo más por allá en las entidades públicas difícil, como años pasados habido en cuanto a las motivaciones extrínsecas, en cuanto a permisos y salidas si se les está dando como corresponde en el margen de los resultados también.
E4	no se nota la motivación se puede decir que hay poca motivación de los superiores
E5	todos tienen que motivar porque sin eso no se puede lograr las actividades

Subcategoría: Satisfacción	
Pregunta 11: ¿Cuál es su opinión sobre las funciones que realiza en su actividad laboral?	
Entrevisto	Respuesta color Azul claro
E1	este parte muy satisfecho porque eh estudiado para ser administrador y asumo pues funciones de administrador y a gusto con lo que yo hago el trabajo en la institución
E2	a mí me gusta mi trabajo, Bueno a mí me gusta lo que yo hago me gusta bastante la investigación y bueno a veces soy muy observadora creo que al resto y porque esto y porque aquello a veces no, pero me gusta ser no perfecta, pero me gusta hacer las cosas bien, no me gusta las irregularidades para nada no comparto con las personas que actúan que hacen cosas de forma irregular no va conmigo. me siento bien con las cosas que hago me gusta mi trabajo las funciones que hago propiamente el tema contable. pero bueno es algo que hemos elegido bueno hay que seguir adelante
E3	La función en la cual me lo han dejado según los instrumentos de gestión es un desfasado, ya no es acorde pues para esta realidad desde el 2012 la cual se está actualizando con lo que uno conoce profesionalmente se está accionando a lo que la norma establece y se tiene que cumplir nada más. no tomen la misma conciencia de cuanta importancia tiene un funcionario público
E4	Mis funciones si me gustan, de que si mis funciones si me gusta si me siento satisfecha. tienes que estar jalando cajas tienes que estar inventariando, prácticamente en constante movimiento requiere bastante movilización
E5	Obviamente como elegí mi carrera por vocación todo ello, obviamente con las funciones que asumo tengo que cumplirlas, me siento satisfecho con el rol que llevo todo, es la carrera que escogí y por tanto debo cumplir mis funciones como tal

Subcategoría: Satisfacción	
Pregunta 12: ¿Qué opina de las condiciones físicas en su área de trabajo?	
Entrevisto	Respuesta color azul oscuro
E1	en el rubro de la infraestructura estamos hacinados no hay comodidades como tal no y nuestros equipos de cómputo falta actualizar y también nuestros equipos de comunicación no todavía no se está dando el presupuesto y tenemos aquí no mucho que trabajar todavía
E2	todos estamos ahí en un local pequeño no es como tener una oficina propia tener los equipos necesarios por ejemplo no, tengo una computadora adecuada me paso todo el año trabajando con una laptop, Si tuviese un equipo adecuado no sería mucho mejor no en esa parte si nosotros carecemos de mucho equipamiento por ejemplo, no honestamente yo la verdad que estoy con una máquina que ya me la cambiaron dos de forma reciclada por ejemplo, para la implementación del devengado no que ahora hay un cambio las distintas plataformas que hay ahora indicaron no primer requisito equipar el área de contabilidad pero sin embargo no, yo tengo un equipo desde que se creó la red 12 años atrás creo que tiene esa máquina un CPU que se apaga y no responde o la pantalla se pone ahí la verdad no, yo hice ya mis requerimientos espero con fe que este año pueda comprar o al año algún día talvez ponernos un buen equipamiento y las condiciones que no es pues para nosotros como ve los cableados ahí están volando los cables en el piso ósea si pasara algo me enredo con los cables y quedo ahí no, ósea definitivamente ahí nos falta bastante
E3	Los bienes con los que yo cuento son bienes desfasados bienes que no son acorde para la función que yo quiero, con el tema de la energía eléctrica estos equipos que yo tengo no son pues, no rinde para lo que yo quiero porque se va la energía y se va toda la

	información, pero en cambio cuando tú tienes un estabilizador uno moderno te deja con tiempo, pero no se tiene el equipo como tú quieres, el ambiente también como te digo es hacinado.
E4	En almacén está bien, el almacén está ubicado en otro sitio si están en buenas condiciones y los productos también están en su lugar correspondiente esta ordenado. en la oficina de logística que estamos ahí goteras de lluvia que nos cae después es bastante incomodo más que todo en mi sitio la infraestructura totalmente grave esta, las maderas están acabando polillas y nos cae así, después detrás de la red así hay una palta seca sus hojas cae y cae las hojas después no se piedras tiraran en el techo, nuestra área de logística es más grave en otras áreas maso menos están,
E5	se prioriza por ejemplo ya no se compra los muebles ya no se compra por ejemplo se prioriza papelería o combustible algo así priorización nada más, no se puede llegar a comprar otras cosas pues el personal trabaja con los muebles que tiene se adecua a su manera claro no tiene muchos materiales, pues tienes que adecuarte al trabajo con los materiales que tienes. en un área están digamos 10 o 20, 30 personas en una misma área no y no tienen como te digo lo que es para comunicarse no tienen su área, su oficina de cada responsable lo cual no tienen mucha privacidad digamos. cuando un compañero habla por celular el otro escucha. también la comunicación también se desconcentra también entre ellos. están ahí este digamos muy apiñados o algo así muy conglomerados digamos que no se concentran bien en el trabajo no.

Subcategoría: Satisfacción	
Pregunta 13: ¿Cuál es su opinión de la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de las tareas (equipos informáticos, materiales de oficina, recursos en general)?	
Entrevisto	Respuesta color purpura
E1	Si hay siempre hay de manera mensual, trimestral nos dan no, nos otorga la institución. Si también no necesitamos muchas cosas acá pue no, papel nos puede durar un millar como dos meses con eso normal, los materiales eso tendríamos dificultades no.
E2	Red dependemos bastante de los programas presupuestales no, en este caso de las estrategias y bueno ellos pues hacen sus compras y obviamente en lo que pueden, nos apoyan compran, pero no es así como de nosotros disponemos y compramos no y carecemos no, de muchas cosas y bueno con lo que hay se trabaja, podríamos decir hay lapiceritos hay esto y así, entonces obviamente uno tiene que comprar si falta algo y la verdad en esa parte hay dificultad
E3	Regular no tan bueno, esta área que es netamente maneja recursos humanos lamentablemente no tiene una meta entonces al no tener una meta tenemos que solicitar de diferentes unidades para que colaboren
E4	Si es bueno todo para realizar actividades así, cuando se acaba algún producto no para formatearía eso si demora, pero materiales de escritorio, equipos si está bien.
E5	si algún área falta papel así, la otra área tiene que traspasar así, tenemos unos equipos informáticos que ya son obsoletos, pero digamos se ve al año talvez se compre 1 o 2 equipos informáticos así. se va implementando cada año

	con el presupuesto que contamos, entonces así más o menos se va solventando esos vacíos, de sus equipos o materiales poco a poco, digamos este año talvez solo alcanza para un escritorio ya, para un área de repente para el próximo año para otra área no, así sucesivamente se va implementando con los equipos o con los materiales.
--	--

Luego de realizar el análisis de las respuestas se concentró las ideas más relevantes y podemos concluir en resumen en las siguientes afirmaciones según colores:

Codificación de colores para cada respuesta:

Colores según respuesta	Respuesta a la pregunta 01	Respuesta a la pregunta 02	Respuesta a la pregunta 03	Respuesta a la pregunta 04	Respuesta a la pregunta 05	Respuesta a la pregunta 06	Respuesta a la pregunta 07	Respuesta a la pregunta 08	Respuesta a la pregunta 09	Respuesta a la pregunta 010	Respuesta a la pregunta 011	Respuesta a la pregunta 012	Respuesta a la pregunta 013
Color	Oro	Azul grisáceo	Verde	Azul	Oro claro	Gris	Naranja	Rojo	Amarillo	Verde claro	Azul claro	Azul oscuro	Purpura

Subcategorías 01: Comunicación

Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión respecto al reglamento interno de los servidores civiles (RIS)? Coméntenos. ORO	✓ El reglamento interno está vigente desde el 2022, en ella se plasma las reglas de juego desde el horario de entrada y permite el control de las actitudes entre los trabajadores. ✓ El RIS debería dar a conocer a todos los trabajadores que ingresan por primera vez, falta socializar y actualizar.	Palabras clave: Reglamento Interno(RIS), Socializacion.
Pregunta 2; ¿Coméntenos respecto a la comunicación interna entre los integrantes de esta institución? AZUL GRISACEO	✓ Existe una buena comunicación entre las distintas áreas. ✓ La comunicación ayuda a resolver problemas. ✓ En algunos casos la comunicación no fluye como debe ser, algunos jefes no dan a conocer ciertos documentos a sus subordinados. ✓ Existe comunicación para las actividades como capacitación reuniones y promoción de la salud.	Palabras clave: Comunicación Interna, Capacitación.

Pregunta 3: ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en esta institución? VERDE	✓ Existe canales de comunicación formal e informal, en cuanto a lo formal se da mediante documentos como los memorándums y la informal a través de palabras ✓ Existen grupos de whatsapp para el trabajo también se emiten otros documentos para el cumplimiento de la función ✓ Muchas veces cuando se emite documentos no los leen ✓ Algunos canales que se utiliza externamente son el Facebook y la página web para difundir información de la institución de actividades como realizar charlas o culturales como pasacalles.	<i>Palabras clave: canales de comunicación.</i>
--	--	--

Subcategorías 02: Colaboración

Pregunta 4: ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración que existe entre compañeros de trabajo? AZUL	✓ Existe colaboración entre compañeros de trabajo en su gran mayoría, pero algunos como el personal nombrado no tienen la misma actitud ✓ No todos tienen la misma sintonía con los jefes u otros compañeros ✓ Los trabajadores tienen diferentes culturas porque vienen de distintos lugares ✓ Se nota como si habría dos grupos uno de la parte administrativa y otro de abastecimiento ✓ Algunos compañeros de trabajo a pesar de la ayuda que brindamos siguen cometiendo errores como de comprar productos con otras características (guantes de otro tamaño).	<i>Palabras clave:</i> <i>actitud,</i> <i>desacuerdo,</i> <i>diversidad</i> <i>cultural</i>
Pregunta 5: ¿Qué opina del trato entre compañeros de trabajo en la institución? ORO CLARO	✓ Todavía no hemos sancionado por falta de respeto al superior o entre compañeros. ✓ En la institución se practica mucho el respeto, pero siempre hay un porcentaje pequeño que tiene su carácter fuerte ✓ Algunos se quedaron porque existe un buen trato ✓ Cuando están muy estresados también pasan esas cosas y de repente se alzan la voz.	<i>Palabras clave:</i> <i>Respeto,</i> <i>Caracter</i>

Pregunta 6: ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo? GRIS	✓ La institución no cuenta con un local propio, no hay espacio suficiente por tanto están trabajando en condiciones de hacinamiento ✓ A comparación de otras instituciones no es tan conflictivo, hay profesionales jóvenes talvez esa sea la razón ✓ A veces el trabajo es estresante hay presión ✓ El techo del área de logística es de material calamina y en tiempos de friaje el frio es muy intenso y si hay mucho sol se convierte como en un horno ✓ Hay rajaduras en los ambientes y es un riesgo constante ✓ Muchas veces hay sobrecarga laboral y se necesita de más apoyo no nos abastecemos, necesitamos más apoyo ✓ Como se trata del sector salud se trabaja bajo presión constante	<i>Palabras clave: condiciones, infraestructura</i>
--	--	--

Subcategorías 03: Liderazgo

Pregunta 7: ¿Cuál es su opinión de la relación que tiene con los jefes inmediatos superiores? NARANJA	✓ Existe coordinación para solucionar muchas cosas ✓ Es accesible y me da un cierto respaldo, pero no veo eso en otras áreas ✓ Hay un buen trato, puede haber puntos de vista diferentes, pero se soluciona	<i>Palabras clave: accesibilidad, coordinacion</i>
---	---	---

Pregunta 8: ¿Cuál es su análisis de las actitudes de sus superiores? ROJO	✓ No se nota actitudes de soberbia ✓ Tiene experiencia y conocimiento es responsable ✓ Tiene buena predisposición ✓ Son positivos se puede conversar no son cerrados	<i>Palabras clave:</i> <i>actitud,</i> <i>predisposición</i>
Pregunta 9: ¿Cuál es su análisis de las aptitudes o capacidades de sus superiores? AMARILLO	✓ Como el director es del área de salud, por tanto, conoce el sector y la parte de gestión ✓ El director es nombrado y tiene mucha experiencia en el sector ✓ El administrador tiene buena experiencia nos facilita el trabajo ✓ Los procesos y documentos fluyen si se avanza ✓ Se cumplen metas ✓ El director como persona joven está realizando algunos cambios ✓ En abastecimiento los jefes no tienen capacidad para adquirir bienes según lo requerido por los pacientes ✓ Existe demoras en pagos de servicio de alquiler y otros ✓ La mayoría d ellos jefes se actualizan ✓ Los jefes tienen que estar allí tanto de las emergencias como es el vehículo ✓ Falta presupuesto lo poco que hay se destina a cosas muy urgentes	<i>Palabras clave:</i> <i>experiencia,</i> <i>capacidad,</i> <i>presupuesto</i>

Pregunta 10: ¿Qué opina del aspecto de la motivación de parte de sus jefes? VERDE	✓ Aquí si tenemos dificultades para poder hacer las motivaciones correspondientes ✓ Sería bueno contratar un experto para motivación ✓ Justo en esta parte nos gustaría que se involucre más el administrador ✓ Hay poca motivación ✓ En cuanto a lo económico no existe ninguna motivación porque las normas ya están dadas desde el Gobierno regional ✓ En lo que respecta a permisos y salidas si se dan	<i>palabras clave: dificultad en motivación</i>
---	--	--

Subcategorías 04: Satisfacción

Pregunta 11: ¿Cuál es su opinión sobre las funciones que realiza en su actividad laboral? AZUL CLARO	✓ En este aspecto estoy muy satisfecho porque estudie para ser administrador y asumo pues funciones de administrador y a gusto con lo que yo hago el trabajo en la institución ✓ Me gusta lo que hago, soy un poco perfeccionista no me gusta las irregularidades ✓ Me gusta las funciones que realizo en temas contables de mi profesión ✓ Los colegas anteriores dejaron instrumentos de gestión desfasados y se está actualizando ✓ Las tareas que hago se requieren de mucha fuerza física como mover cajas pesadas y otros bienes en el área de almacén ✓ Es mi vocación y mis funciones tengo que cumplirlas.	<i>Palabras clave: satisfacción laboral, vocación profesional</i>
--	--	--

Pregunta 12: ¿Qué opina de las condiciones físicas en su área de trabajo? AZUL OSCURO	✓ Los espacios en la oficina son muy reducidos, estamos hacinados ✓ Falta actualizar los equipos de cómputo, hay maquinas desde hace 12 años ✓ En una sola área hay varios trabajadores, no hay privacidad por ejemplo cuando hablan por celular distraen al resto ✓ El sistema de cableado de red no está protegido en algunas áreas ✓ En temporada de lluvias el fluido eléctrico se apaga y con ello se pierde información porque no cuentan con estabilizadores buenos y algunas veces se pierde la información ✓ Respecto al almacén se encuentra en buenas condiciones, sin embargo, en las instalaciones de logística existe goteras en tiempos de lluvia en el techo hay madera que se está apolillando y constantemente cae al piso o a los trabajadores ✓ Los muebles son antiguos no se han comprado en años	<i>Palabras clave:</i> <i>hacinamiento,</i> <i>privacidad</i>
Pregunta 13: ¿Cuál es su opinión de la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de las tareas (equipos informáticos, materiales de oficina, recursos en general)? PURPURA	✓ Respecto a los materiales de oficina si se cuenta con ellos ✓ En algunos casos si algo falta uno mismo tiene que comprarlo ✓ Cuando se acaba algunos útiles de escritorio se demoran en comprarlos, si en una oficina falta útiles de escritorio entonces otra oficina les presta ✓ El presupuesto es reducido para comprar equipos, por tanto, se van comprando de a poco	<i>Palabras clave:</i> <i>disponibilidad,</i> <i>demora, falta</i> <i>de insumos</i>

Anexo 4. Panel Fotográfico:**Figura 2**

Centro de investigacion Red de Salud Cotabambas

**Figura 3**

Análisis de respuestas de las sub categorías en estudio



Figura 4

Análisis de las características de las sub categorías en estudio

