



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal del
Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra**

AUTORA:

Md. Adriana Marlene Dávila Pontón

Previo a la Obtención del Grado Académico de:

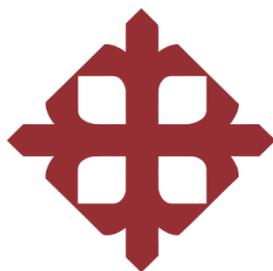
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

TUTORA:

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Md. Adriana Marlene Dávila Pontón**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

REVISORA

C.P.A. Cecilia Vélez Barros, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez, Mgs.

Guayaquil, a los 06 días del mes de septiembre del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Adriana Marlene Dávila Pontón

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis del Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra** previa a la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 06 días del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA

Md. Adriana Marlene Dávila Pontón



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, Adriana Marlene Dávila Pontón

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulada: **Análisis del Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 días del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA

Md. Adriana Marlene Dávila Pontón



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

INFORME DE URKUND

← → ↻ secure.urkund.com/old/view/136823316-880058-592477#DcsxDstWtEATAv7heofXdxmfnKyGfjkqjQpEX/niinnWz53WZ91dfj1Jlg6w3embZ4DPgwiEodMkKeFNAyolaCG8... ☆ □ 👤 ⌵

URKUND ➔ Abrir sesión

Documento	Lista de fuentes	Bloques												
<p>Documento UCSG TRABAJO DE TITULACION ADRIANA D.docx (D143445171)</p> <p>Presentado 2022-08-31 10:24 (-05:00)</p> <p>Presentado por adry_davila4@hotmail.com</p> <p>Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com</p> <p>Mensaje TRABAJO DE TITULACION MAESTRANTE ADRIANA DAVILA Mostrar el mensaje completo</p> <p>2% de estas 64 páginas, se componen de texto presente en 14 fuentes.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Enlace/nombre de archivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td>https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1312/MMT_2016.pdf</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11957/duelles_rm.pdf?sequen...</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Universidad Privada San Juan Bautista / D139622904</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Universidad Privada del Norte / D118116037</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Universidad Privada del Norte / D132107381</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Enlace/nombre de archivo		https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1312/MMT_2016.pdf		https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11957/duelles_rm.pdf?sequen...		Universidad Privada San Juan Bautista / D139622904		Universidad Privada del Norte / D118116037		Universidad Privada del Norte / D132107381	
Categoría	Enlace/nombre de archivo													
	https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1312/MMT_2016.pdf													
	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11957/duelles_rm.pdf?sequen...													
	Universidad Privada San Juan Bautista / D139622904													
	Universidad Privada del Norte / D118116037													
	Universidad Privada del Norte / D132107381													

0 Advertencias. Reiniciar Compartir ⓘ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

TEMA: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD TIPO C VELASCO IBARRA

49%	#1 Activo	Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D85881595	49%
<p>Previo a la Obtención del Grado Académico de: MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD</p> <p>TUTORA: ECON. ZAMBRANO CHUMO LAURA, MGS.</p> <p>Guayaquil, Ecuador 2022</p> <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN SERVICIOS DE LA SALUD</p> <p>CERTIFICACIÓN</p> <p>Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la</p>		<p>Previo a la obtención del Grado Académico de: Magister en Administración de Empresas</p> <p>TUTORA: Econ. Laura Zambrano Chumo, MBA.</p> <p>Guayaquil, Ecuador</p> <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> <p>CERTIFICACIÓN</p> <p>Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la</p>	

AGRADECIMIENTO

En primera instancia, doy gracias a Dios por permitirme haber llegado hasta este momento, por haberme permitido tener una grata experiencia con mis compañeros de la maestría cuando asistíamos a clases de manera presencial, ya luego por motivo de pandemia se tuvo que recibir las clases de manera virtual pero siempre tuve el apoyo de mi grupo que formé desde el inicio de clases.

A mi incondicional familia, por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser, más ahora con la llegada de mis preciosos mellizos me siento tan emocionada de poder culminar con éxito la obtención de mi título de cuarto nivel.

Agradezco a mi asesora de tesis, la economista Laura Zambrano Chumo, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de la misma, permitiéndome aprender mucho más que lo estudiado en este proyecto.

Este gran logro que al principio parecía interminable, es cierto, no ha sido nada fácil, sin embargo, con toda esta ayuda brindada he culminado mi tesis. Gracias de todo corazón.

Adriana Dávila P.

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación se lo dedico a mis padres Jorge y Marlene, ya que gracias a ellos que siempre están apoyándome incondicionalmente con recursos no solo financieros sino también con su apoyo moral, palabras de aliento y motivación, son personas que me han enseñado a desafiar los retos y a alcanzar mis metas, nunca me han dejado sola, por eso y mucho más hoy tengo el privilegio de presentar este proyecto tan importante para mi carrera personal y profesional.

A mis hermanos Yerusa y Livaldo, que de una u otra manera, han influido en mi vida, con el tiempo, experiencias y confianza que tienen hacia mí, es por eso que también se los dedico a ellos.

A mis mellizos Adrianne y Adriel, que desde su nacimiento han dado color a todos mis días, realmente son el motor de mi vida.

A mis compañeros de grupo, cada uno posee algo que los hace especial y diferentes, por ser unas personas muy entusiastas, comprensivas y solidarias; he aprendido mucho de ellos y estoy agradecida por haber compartido conmigo.

Adriana Dávila P.

Índice General

Introducción	1
Planteamiento de la Investigación	3
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema	9
Justificación de la Investigación	9
Preguntas de Investigación	11
Hipótesis	11
Objetivos	12
General	12
Específicos	12
Capítulo I Marco Teórico	13
Teorías sobre el Clima Organizacional	14
Teoría del Clima Organizacional según Likert	14
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	15
Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	17
Dimensiones del Clima Organizacional	21
Transcendencia del Clima Organizacional	21
Tipos de Clima Organizacional	24
Características Determinantes del Clima Organizacional	26
Medición del Clima Organizacional	27
Clima Organizacional en una Unidad de Salud	28
Consideraciones Actualizadas del Clima Organizacional	43
Desempeño Laboral	31
Antecedentes Históricos del Desempeño Laboral	31
Teorías del Desempeño Laboral	33
Teoría de la Equidad	33
Teoría de las Expectativas	33
Transcendencia del Desempeño Laboral	35
Evaluación de Desempeño Laboral	36
Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral	38
Beneficios de la Evaluación del Desempeño	39
Conductas que Constituyen el Desempeño	42
Dimensiones del Desempeño Laboral	43

Marco Conceptual	45
Definición de Clima Organizacional	45
Definición de Desempeño Laboral	47
Capítulo II Marco Referencial	48
Análisis de la Situación Actual del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.....	57
Capítulo III Marco Metodológico.....	61
Método de la Investigación	61
Enfoque de la Investigación	62
Diseño de la Investigación	62
Alcance o Tipo de Investigación	63
Operacionalización de las Variables.....	64
Población y muestra	66
Técnicas e Instrumentos de Investigación	67
Técnicas de Análisis de Datos	70
Análisis de Resultados	72
Fiabilidad de los resultados	92
Análisis de resultados correlacionales	93
Discusión de resultados	96
Capítulo IV Propuesta	97
Desarrollo de la Propuesta.....	99
Plan de Mejora Institucional.....	100
Estrategias de Mejora del Clima Laboral	102
Actividades a Desarrollar en la Propuesta	104
Conclusiones	113
Recomendaciones.....	116
Referencias.....	117
Apéndices.....	129
Apéndice A. Clima Organizacional.....	129
Apéndice B. Desempeño Laboral	132
Apéndice C. Estadísticas del total de los elementos	133

Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional	43
Tabla 2. Dimensiones del desempeño laboral.....	43
Tabla 3. Operacionalización de Variables: Variable Independiente	65
Tabla 4. Operacionalización de Variables: Variable Dependiente.....	66
Tabla 5. Personal de la Unidad Operativa	67
Tabla 6. Escala de Likert Clima Organizacional	80
Tabla 7. Estadísticos descriptivos.....	82
Tabla 8. Cálculo estadístico de fiabilidad	93
Tabla 9. Otro cálculo estadístico de fiabilidad.....	93
Tabla 10. Cálculo de Kolmogorov-Smirnov.....	94
Tabla 11. Cálculo de correlaciones.....	105
Tabla 12. Correlaciones entre dimensiones	105
Tabla 13. Plan de Mejora Institucional	110
Tabla 14. Indicadores a evaluar	116
Tabla 15. Motivos para la entrega de tarjetas	119
Tabla 16. Reuniones de integración.....	111
Tabla 17. Promoción de buenas relaciones.....	111
Tabla 18. Plan de Comunicación	111

Índice de Figuras

Figura 1. Pirámides de Maslow y sus implicancias	16
Figura 2. Modelo de Schneider de Clima Organizacional	23
Figura 3. Conducción del proceso de diseño e implementación de la evaluación	37
Figura 4. Sexo	72
Figura 5. Ayuda de los compañeros	73
Figura 6. Información del desempeño del personal	73
Figura 7. Buena relación	74
Figura 8. Buenas relaciones humanas.....	75
Figura 9. Respeto	75
Figura 10. Ayuda del jefe	76
Figura 11. Compromiso.....	76
Figura 12. Interés por el trabajo.....	77
Figura 13. Ideas nuevas	78
Figura 14. Estabilidad Laboral	91
Figura 15. Efectos de la estabilidad	91
Figura 16. Pérdida de trabajo.....	92
Figura 17. Falta de oportunidades	812
Figura 18. Rumores	82
Figura 19. Ambiente tenso	82
Figura 20. Desinformación	83
Figura 22. Falta de acogida	85
Figura 23. Críticas	85
Figura 24. Desorganización.....	86
Figura 25. Sentido de pertenencia	87
Figura 26. Adecuada organización	88
Figura 27. Adecuada comunicación	98
Figura 28. Información Oportuna	89
Figura 29. Comunicación Oportuna	100
Figura 30. Desempeño personal	91
Figura 31. Percepción del jefe	91
Figura 32. Rendimiento Global	92
Figura 33. Diploma al mejor empleado	107
Figura 34. Ejemplos de las tarjetas a entregar en fechas conmemorativas	108

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, para la presentación de un plan de mejoras que coadyuve de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores. Se aplicó un tipo de investigación no experimental de alcance correlacional y descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Como instrumento aplicado, se usó una encuesta validada sobre el clima organizacional, teniendo 4 dimensiones que desglosan 25 preguntas que funcionaron por medio de la escala de Likert, para la medición del desempeño laboral se utilizó otra encuesta validada que analizó las percepciones del desempeño del personal, se estimó un total de población de 98 personas. Con el nivel de $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se puede determinar que para esta unidad de análisis no existe evidencia significativa que indique que las variables no están relacionadas. Asimismo, el índice de correlación obtenido establece que existe una relación baja y positiva entre las variables de este estudio. Finalmente se realiza una propuesta que se compone de varias actividades pensadas en la mejoría del clima organizacional, haciendo que los colaboradores se sientan más motivados y por ende presenten un excelente desempeño laboral.

Palabras claves: Clima Organizacional - Salud - Desempeño laboral - Sector Público - Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

Abstract

The general objective of this degree work is to analyze the influence of the organizational climate on the work performance of the personnel of the Velasco Ibarra Type C Health Center, for the presentation of an improvement plan that contributes positively to the performance of its collaborators. A type of non-experimental research with a correlational and descriptive scope was applied, with a quantitative approach. As an applied instrument, a validated survey on the organizational climate was used, having 4 dimensions that break down 25 questions that worked through the Likert scale, for the measurement of work performance another validated survey was used that analyzed the perceptions of the performance of the staff, a total population of 98 people was estimated. With the level of $p < 0.05$, the null hypothesis is rejected, with which it can be determined that for this unit of analysis there is no significant evidence indicating that the variables are not related. Likewise, the correlation index obtained establishes that there is a low and positive relationship between the variables of this study. Finally, a proposal is made that is made up of several activities designed to improve the organizational climate, making employees feel more motivated and therefore present excellent job performance.

Keywords: Organizational Climate - Health - Work Performance - Public Sector - Velasco Ibarra Type C Health Center.

Introducción

El clima organizacional representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de una institución, se puede mencionar que, los sistemas de gestión y la cultura de la alta dirección, son las que proporcionan el terreno adecuado para un buen clima organizacional (Ortiz & Cruz, 2008).

El clima, las condiciones de la institución y las personas que forman un sistema interdependiente son los que generan un impacto directo en los resultados de la organización, teniendo en cuenta que, se trata de un fenómeno multidimensional (Vaamonde, 2013) el cual puede determinar en gran medida, la posible presencia de ciertos comportamientos organizacionales que están a favor de la productividad o desempeño (Omar & Uribe-Delgado, 2007). Esta relación de especial importancia para los líderes, toma en cuenta el compromiso laboral, la adaptación al cambio, el comportamiento de los colaboradores y el aprendizaje organizacional. Es así que se puede demostrar y con abundancia empírica, la capacidad en la predicción que se puede tener a través de las percepciones de hacer algunas praxis de justicia dentro de las organizaciones sobre el necesario desempeño laboral (Lucas & Arteaga, 2019).

Para las organizaciones mundiales, el clima organizacional es un tema de gran envergadura hoy en día, por lo que para alcanzar un aumento en el desempeño de su personal, buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, sin perder de vista el recurso humano, aunque actualmente, es lo que los directivos pueden gestionar, analizando las causas que generen un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización (Malisa, 2012).

El mejoramiento continuo del clima organizacional depende de la iniciativa y las acciones de la institución, es decir, por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, las cuales permiten enriquecer el desempeño y la eficiencia de los miembros de la institución (García, 2009).

El estudio del clima organizacional, en el Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, tiene como fin principal ayudar al personal de las diferentes áreas de la organización a alcanzar sus objetivos, mejorando el nivel de desempeño y las aportaciones del personal a la unidad en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Sumado a su principal objetivo, que es demostrar la importancia que tiene el desempeño de sus cooperantes en cuanto a la productividad laboral, con la finalidad de cumplir con la misión y visión de la casa de salud (Ruiz, Silva, & Vanga, 2008).

Este estudio proporciona a la unidad de salud mencionada, la base para desarrollar propuestas de mejora orientadas a garantizar el clima organizacional de los empleados para promover su desempeño laboral. Como el cumplimiento de la organización depende del desempeño de los trabajadores, esta investigación ayuda a la institución a determinar el nivel de desempeño laboral y cómo influye en éste su relación con el clima organizacional (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

Para este efecto, el presente trabajo está estructurada en cuatro partes: el capítulo I, en el que se describe el marco teórico y conceptual, donde se desarrolla el estado del arte del clima organizacional y sus ejes de funcionamiento, dado que estos son parte de un correcto desenvolvimiento laboral de un empleado y de lo que las instituciones deben de preocuparse, porque son los principales recursos para el crecimiento de las mismas.

El capítulo II, presenta el marco referencial de la investigación, tomando en cuenta estudios del clima organizacional y su incidencia en el desempeño existentes en diversas instituciones a nivel internacional y nacional, como una base de información para determinar las tendencias de este tema, junto con el análisis de la situación actual del centro de salud en mención y las demás unidades médicas pertenecientes al Ministerio de Salud Pública de la ciudad de Machala en donde se centra la investigación.

El capítulo III, desarrolla la metodología de la investigación. En este apartado se explica el enfoque, alcance, el tipo y las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos, se determinó la población a indagar; finalizando con el análisis e interpretación de los resultados.

En el IV y último capítulo, se plantea la propuesta de mejoramiento que coadyuva de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores, definiendo el listado de estrategias y actividades a desarrollar. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, culminando con la bibliografía citada y los anexos.

Planteamiento de la Investigación

Antecedentes

En este moderno y globalizado mundo, la cimentación del clima organizacional está fundamentado en el estado emocional de los trabajadores y la actuación de cada uno de ellos ante las situaciones particulares de una organización, así como también las interacciones que tiene con la estructura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones, los recursos, la tecnología, entre otros (Chagray, Ramos, Neri, Maguiña, &

Hidalgo, 2020). Por ello, al conquistar la implementación de estrategias, condiciones laborales estables para el logro del buen desempeño de los trabajadores, sin dejar a un lado la salud laboral, los colaboradores podrán obtener fortaleza física, adecuadas condiciones de salud, bienestar físico, emocional y social (Olivera et al., 2021).

Asimismo, una institución de salud debe preocuparse por considerar al clima organizacional como una variable indispensable para incrementar la calidad de atención con la consiguiente mejora del porcentaje de satisfacción del usuario externo, contribuir al desarrollo organizacional es posible cuando los trabajadores se identifican con la institución y hacen todo lo posible por cumplir su visión viviendo diariamente su misión (Elgegren, 2015).

Contar con un grupo humano competente, motivado y con voluntad de participación, es un aspecto esencial para que una gestión produzca los mejores resultados. La actitud de servicio, capacidad técnica para el desarrollo de sus actividades, el perfil de los funcionarios, su actitud de servicio y el tipo de formación, deben estar acordes con las necesidades de la organización, es por eso que es importante conocer el contexto particular de cada establecimiento de salud para planificar las acciones a seguir y mejorar el clima organizacional (Montoya & Boyero, 2016).

Para lograr una adecuada prestación de servicios a todo usuario del sistema nacional de salud, es imperioso que haya un funcionamiento eficiente, en lo que respecta a los pacientes que asisten al “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra”, es necesario que esta unidad cuente con un clima organizacional armónico para el cumplimiento de sus objetivos, cuyo ambiente se consigue aceptando el comportamiento emocional de cada integrante de la institución, haciendo que, influyan de manera significativa en la actuación y conducta oportuna (Olivera-Garay, Leyva-Cubillas, & Napán-Yactayo, 2021).

Por ello, propiciar un mejor clima laboral en el área de trabajo, es una función clave del personal directivo que se encuentra a cargo de una institución y trabajar en todas las dimensiones del clima organizacional es un punto clave. Contar con un personal idóneo y comprometido es lo que hace que aumente la capacidad de adaptación de la organización y la consolida con una ventaja competitiva considerable (Montoya, 2016).

Planteamiento del Problema

De manera ecuménica, según Restrepo (2015), la presencia de la motivación en las organizaciones ha cambiado notoriamente, realizar un análisis del clima es transcendental, debido a que el desempeño laboral está guiado por la distinción objetiva de la situación y por las impresiones subjetivas o percepciones del clima en el que se ve inmerso el trabajador. En el Ecuador, es frecuente ver empresas en las cuales el clima organizacional no es el adecuado, ya que muchas veces los colaboradores están sometidos a largas jornadas laborales y al estrés constante, lo cual indiscutiblemente se verá reflejado en su calidad de vida y en el desempeño de sus funciones (Sánchez, 2010).

Por ende, ahora es de vital importancia poner énfasis en el mejoramiento del clima organizacional para poder trabajar adecuadamente y ganar una mayor ventaja competitiva. En la ciudad de Machala, en el año 2017, se dio un proceso de fusión de tres unidades de salud, dando origen a un nuevo establecimiento del Sistema Nacional de Salud, como lo es el “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra”, esto generó grandes cambios en la estructura organizacional, ya que cada unidad de salud contaba con responsables y administradores para cada área (Diario Correo, 2017).

Actualmente el personal que labora es diverso y multidisciplinario, cada uno de ellos tienen diferentes expectativas, habilidades, culturas, hábitos, motivaciones y

personalidades que, al ser identificadas, pueden fortalecer la misión y visión de la institución. Lamentablemente, la percepción que tienen los trabajadores de su medio de trabajo no es el esperado, pues un clima organizacional inadecuado hace que las labores cotidianas se vean un poco entorpecidas. Al ser un establecimiento dedicado a la atención médica, esta problemática afecta a la organización y por ende es importante que se realice una adecuada gestión del capital humano e intelectual, para que se pueda generar mayor productividad como institución de servicio (Rivera, Rincón, & Flórez, 2018).

Lo más valioso de una organización, lo constituyen las personas, son ellas las que hacen posible los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones pueden proyectarse hacia un clima organizacional favorable o deficiente; es esencial, por lo tanto, generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas. Muchas veces son ocho horas o como en el área de emergencia de las unidades médicas que se realizan turnos de 12 horas o más, todo ese tiempo pasa un trabajador en su organización, por lo que una empresa debe ser como un segundo hogar, en el que más de un número de un listado, el colaborador sea tratado como un integrante de una familia (Luisa & Salazar, 2021).

Al identificar problemáticas que afectan el clima organizacional como: relaciones interpersonales tensas, quejas referentes al trato entre responsables de áreas y subordinados, inestabilidad laboral por el alto porcentaje de personal que labora bajo la modalidad de contrato ocasional y la creciente percepción de los servidores de la utilización de sanciones disciplinarias más que de estímulos, ocasionarían que de no ser atendidas estas situaciones se generara entre los miembros de la organización, por citar algunos ejemplos: la falta de adaptación, alta rotación de personal, ausentismo, escaso

nivel de innovación, actitudes laborables y personales negativas, impuntualidad, entre otros (Castillo, 2016).

En cambio, para Najul (2011), la calidad de servicio es “el horizonte que debe orientar a todos los miembros de una organización y sus operaciones, por tanto, el éxito de estas se sustenta en la atención al cliente”. En toda actividad sanitaria se encuentra implícito el servicio, desde la perspectiva del usuario, este debería ser efectivo y de calidad. El principal elemento que tiene una organización, es el factor humano, al momento de ofrecer un servicio; un usuario o paciente siempre va a buscar una atención personalizada, un trato cortés que se inicia desde el proceso de dar la bienvenida, la atención integral y el posterior seguimiento.

Sensatamente, un buen líder debe ocuparse del clima organizacional de una institución o empresa, contribuyendo a mejorar la productividad de esta, lo que repercute directamente en relación con los usuarios, pensar en los trabajadores como un todo, en que la mejor manera de generar y conservar los principios necesarios para crear un entorno de trabajo positivo, es liderando con acciones para que el colaborador tenga su lugar y sentido de pertenencia; porque donde hay un colaborador satisfecho, hay usuarios satisfechos (Rodríguez, 2014).

En salud pública, en los estándares de calidad expresados por el Sistema Nacional de Salud en el año 2007, destaca como principales deficiencias del Ministerio de Salud Pública, el trato inadecuado e incorrecto que se brinda a los pacientes, la carente información por parte de las áreas administrativas y médicas de las unidades de salud, la falta de equipos médicos, espacios físicos inadecuados y en general, la insatisfacción de los usuarios y de los profesionales de la salud (González, Pedraza, Melo, & Sánchez, 2015).

Por ello y entre otras cosas, Aguirre (1990) señala que valorar las percepciones tanto de los usuarios como del trabajador mismo es una necesidad inherente del acto médico y simboliza una oportunidad de mejora en la gestión de los servicios sanitarios; no es suficiente con conocer los resultados de salud desde la percepción del usuario, sino que también es importante comprender cómo se organizan y brindan los servicios desde el interior de la unidad médica a través de la opinión del personal.

Hoy en día se hace imprescindible para las instituciones médicas lograr ventajas competitivas y sobre todo construir una cultura de servicio eficaz y eficiente para la sociedad en general (Camacho & Montero, 2010). Los retos que enfrenta la gestión hospitalaria, tales como el logro de la eficiencia, equidad y calidad en la prestación de los servicios, la gestión de procesos eficaces, la implementación de mejoras continuas, la asistencia centrada en el paciente y la gestión del conocimiento por competencias, entre otros, obligan a las instituciones de salud a crear sistemas administrativos que capten las necesidades de los usuarios y brinden atención médica oportuna y segura (Hérmendez, 2006).

De este modo, Álvarez et al. (2009) refieren que detectar las necesidades de los consumidores, de los trabajadores y de la institución en general es determinante para el logro de los objetivos organizacionales y esto representa un campo de oportunidad para aquellas técnicas y procedimientos susceptibles de mejora. Por ello, se destaca como requisito indispensable para el desarrollo y bienestar de los centros médicos realizar evaluaciones periódicas que permitan determinar las percepciones que tanto los empleados como los usuarios tienen del proceso y de las condiciones en que se prestan los servicios de salud, con el objetivo fundamental de identificar los elementos que

contribuyen u obstaculizan el cumplimiento de las metas organizacionales (Senic & Marinković, 2012; Santa & Sampedro, 2012).

Formulación del Problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño del personal de salud del “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra”?

Justificación de la Investigación

Con el paso de los días, se vuelve más necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional positivo para todos quienes componen su estructura organizativa, ya sean factores internos o externos, por lo que, examinar y valorar el clima organizacional brinda un hito de satisfacción que permite realizar acciones para reforzar las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente de éxito de la institución y de sus servidores. En este sentido, si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en embarazosos inconvenientes con otras que sí lo tengan, proporcionando una mayor calidad en su sistema o relaciones en todo ámbito, lo que posibilitará mejorar significativamente el desempeño de ésta (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015).

Asimismo, es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su desempeño laboral o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existe en las entidades y como influyen éstas en las estructuras organizativas (Rodríguez, Álvarez, & Sosa, 2010).

En tal sentido, este trabajo nace como necesidad de realizar un diagnóstico organizacional del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra con el fin de conocer cuáles son las dimensiones del clima organizacional que influyen en el desempeño de los servidores y servidoras, aportando información relevante sobre cómo es el ambiente en donde se están relacionando los integrantes de esta institución y cómo esto afecta positiva o negativamente a la misma.

El estudio se sustenta en que no existen evidencias científicas ni estudios previos asociadas a este fenómeno aplicados a esta institución, más bien existen percepciones personales o grupales del clima organizacional. El presente trabajo está articulado con la línea de investigación de la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud denominada “Procesos de Toma de Decisiones en la Atención de Salud”, debido a que se investigarán los procesos que surgen en la institución y que influyen en el comportamiento de las servidoras y servidores en la ejecución de sus tareas, en sus relaciones con los jefes inmediatos y en la incidencia de estos factores en el clima organizacional.

A su vez, esta investigación puede ser replicada en otras instituciones del mismo rubro que pasen por grandes cambios y es necesario poner en conocimiento que ya están en construcción dos nuevas unidades Tipo C en la ciudad de Machala. Los beneficiarios directos de este análisis, es el director técnico y los responsables de cada área que componen la unidad médica, pues al conocer el clima laboral que tiene el centro de salud, en base a esta se podrán tomar medidas correctivas, además se puede garantizar que los trabajadores gocen de un ambiente favorable, otros beneficiarios de tipo indirecto son los usuarios, quienes recibirán una mejor atención, asimismo las familias de los empleados, pues un clima laboral adecuado tiene una incidencia positiva en el

estado de ánimo del trabajador reflejado en buenas relaciones no solo en el trabajo sino también en su familia y entorno.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías relacionadas con el clima organizacional y el desempeño laboral?

¿Cuáles son las evidencias científicas acerca de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra?

¿Cuáles es el marco metodológico para determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra?

¿Cuáles son las estrategias para mejorar el clima laboral que permita incrementar el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra?

Hipótesis

Ho: El clima organizacional no influye en forma positiva y significativa en el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

Hi: El clima organizacional influye en forma positiva y significativa en el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

Objetivos

General

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, para la presentación de un plan de mejoras que coadyuve de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores.

Específicos

Fundamentar las premisas teóricas del clima organizacional y el desempeño laboral mediante la revisión de bibliografía internacional y nacional.

Determinar evidencias científicas de resultados de investigaciones que analicen la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral dentro del contexto de las instituciones de salud.

Establecer el marco metodológico para determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud tipo C Velasco Ibarra.

Diseñar un plan para mejorar el clima laboral con las cuales se logren incrementar el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

Capítulo I

Marco Teórico

El presente capítulo explica las principales teorías y conceptos relacionados al clima organizacional y el desempeño laboral, con este apoyo bibliográfico se podrá señalar el camino para el diseño de una propuesta de mejora del clima organizacional con sólidas bases científicas y técnicas.

Precedentes del Clima Organizacional: Una Mirada Histórica

La historia del clima organizacional tiene sus raíces desde tiempos antiguos cuando recién se establecían los pequeños talleres que realmente cobraron importancia en los años sesenta con el surgimiento de las teorías organizacionales y la investigación de las fuerzas internas y las percepciones que tienen los trabajadores sobre el mundo laboral que inciden en el crecimiento o agravio de la empresa, al comenzar a tomar en cuenta las necesidades específicas de los obreros como individuos y no como una máquina más de las que existen en la empresa, aparece la necesidad de incorporar una serie de métodos que descubran aquellas fuerzas internas o percepciones que produzcan en el trabajador una mayor satisfacción laboral y un superior desarrollo en el desempeño (Arellano, 2014).

Recientemente ha surgido un especial interés en el factor humano de las organizaciones; las nuevas metas que se proponen las empresas de las últimas generaciones, tales como conseguir la estabilización entre lo intangible y lo tangible del trabajo, siendo considerado una meta a plazo corto, a dicha tendencia se le ha denominado la Filosofía *Total Environment into Administration* (TEA, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta doctrina surge del menester de una querencia o raciocinio que una a los individuos con

su entorno, favoreciendo su identificación con él. Esta perspectiva puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser el medio laboral, porque distingue la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de los programas laborales de los empleados, además del desarrollo del bienestar de ellos, con la finalidad de influir en el trabajador, aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad de la ganancia mutua (Ganga, Piñónes, & Saavedra, 2015).

Teorías sobre el Clima Organizacional

Las teorías que más relación establecen para alcanzar un clima laboral adecuado, según la investigación son, las que a continuación se detallan.

Teoría del Clima Organizacional según Likert

Likert en su teoría (Likert, 1967) testifica que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben” (p. 17) afirmando que la reacción estará definida por percepciones. Implanta tres tipos de variables que establecen las particulares características de una empresa y su manera de influir en la percepción personal del clima (Pastor, 2018).

a. Variables Causales. Son independientes, dan a conocer el sentido que una organización evoluciona y sus resultados obtenidos. Engloban todas las variables independientes capaces de sufrir un cambio proveniente de la organización a los responsables.

b. Variables Intermediarias. Evidencian el estado interno y la salud de una organización, ósea se ven reflejados los objetivos de rendimiento, las motivaciones, las actitudes, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, entre otros.

c. Variables Finales. Son dependientes, nacen del efecto conjunto de los dos precedentes. Evidencian los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, son los gastos de las empresas, pérdidas, ganancias y la productividad (Pinzas & Tuanama, 2018).

El acoplamiento y la interacción de estas variables descritas, permiten describir dos clases de clima organizacional, con un sistema muy autoritario corresponden a un clima cerrado y un sistema muy participativo que corresponden a un clima abierto. De acuerdo a esta teoría se puede concluir que las condiciones de la organización definen que tipo de variables intervienen en el clima organizacional de la misma (Likert, 1967).

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

El nacimiento del clima organizacional yace en la escuela conductista, desde el año 1960; Chiavenato (2014) mencionó que esta teoría parte de la conducta individual de las personas, para ello es preciso analizar la motivación humana, que representa uno de los temas matrices de la teoría conductista de la administración. Los autores conductistas observaron que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor el comportamiento humano y deben de utilizar la motivación como armamento para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Con lo anterior se hace referencia que desde la escuela científica en donde predominaron las aportaciones de Taylor, con su modelo tradicional ya se hablaba del término motivación.

Uno de los teóricos primordiales que aportó mucho a esta escuela sin duda fue Abraham H. Maslow quien afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia, en donde se describe lo siguiente.

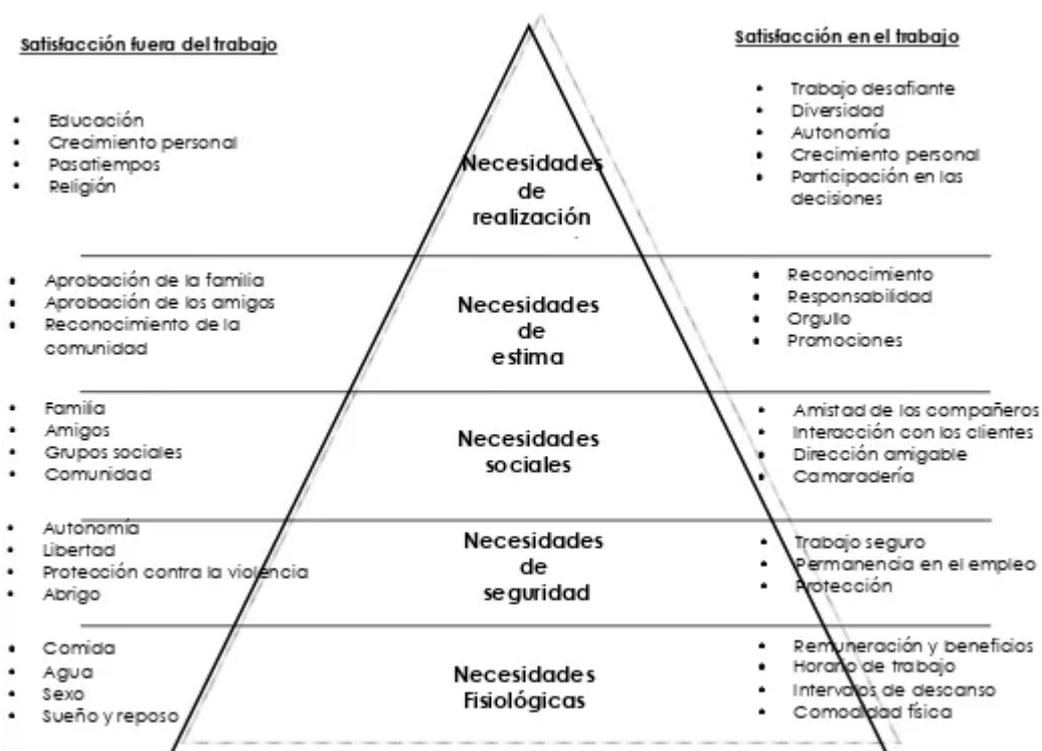


Figura 1. Pirámides de Maslow y sus implicancias
Tomado de “La dinámica del éxito en las organizaciones” por Chiavenato Idalberto, 2009, *Comportamiento Organizacional*. p.243.

Necesidades Básicas.

1. *Necesidades fisiológicas.* Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son innatas como el hambre, la sed, el sueño y el calor.

2. *Necesidades de seguridad.* Éstas, llevan a las personas a protegerse de cualquier daño o peligro y son las que integran el segundo nivel de las necesidades humanas.

3.*Necesidades sociales.* En este grupo se incluyen las necesidades de asociación, participación y aceptación por parte de sus compañeros, por lo que surgen de la vida social del individuo con otras personas.

4.*Necesidades de estima.* Son las necesidades enlazadas con la manera como la persona se valora y se ve, es decir, con la autoestima y la autoevaluación.

Necesidades de Crecimiento.

5.*Necesidades de autorrealización.* Éstas son las más elevadas en las personas, están en la cima de las jerarquías, y es a través de su complacencia que asoma una justificación o un sentido válido a la vida mediante la realización potencial de una actividad (Chiavenato, 2014).

Sin embargo, en esta escuela conductista hubo más contribuciones como la teoría X y la teoría Y, la teoría de los sistemas de administración de Likert caracterizada en razón de cuatro variables: sistema de comunicación, proceso decisorio, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos. Con certeza se puede afirmar que el nacimiento del clima organizacional se da en la escuela conductista (Yela, 1996).

Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Desde la perspectiva perceptual, en el año de 1968 Litwin y Stringer conceptualizaron al clima organizacional, como un conglomerado de cualidades del entorno de trabajo que son capaces de ser percibidas indirecta o directamente por los trabajadores que residen y laboran en dicho entorno y que además influyen en su motivación y comportamiento (Acosta & Venegas, 2010).

En esta teoría se intentó dar a conocer notables aspectos de la conducta de los individuos que laboran en una organización, usando los conceptos como clima y

motivación. Tratando de explicar los determinantes ambientales y situacionales que más inciden sobre la conducta del individuo y percepción (Litwin & Stringer, 1968).

Así también, ellos postulan la existencia de nueve dimensiones, en las que se explican el clima existente en una empresa definida. Estas dimensiones están en relación con cualidades elementales de la organización, tales como.

a) Estructura. Se refiere a las obligaciones, reglas organizacionales, formalismos, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se relacionan con los canales explícitos de una organización. Para Méndez (2006), la dimensión estructura se conceptualiza:

Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidades. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones. (p.46)

b) Responsabilidad. Es cuando el individuo percibe ser su propio jefe, el tener un alto compromiso con el trabajo, el crearse sus propias imposiciones y tomar decisiones por sí solo. Los colaboradores tienen autoridad para lograr objetivos, lo que genera en ellos un sentimiento de libertad en la toma de decisiones enlazadas a su medio laboral, además se menciona, que es el sentimiento de ser su propio dirigente, sin tener una doble revisión en el trabajo (Garbuglia, 2013).

c) Recompensa. Al recibir los incentivos de un trabajo bien hecho, se trata de la forma en que la organización inclina utilizar más la condecoración que el castigo. Además, Méndez (2006) explicó la dimensión recompensa, a la que denomina exactamente:

La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la institución. (p.47)

d) Riesgo. En esta dimensión, los miembros de la organización opinan acerca de los desafíos que instaura el trabajo. Con la finalidad de lograr los objetivos planteados en la organización, en esta escala se fomentan los retos calculados.

e) Calor. Es cuando los trabajadores de la empresa perciben la existencia de un ambiente de trabajo grato y las buenas relaciones sociales entre compañeros y entre subordinados-jefes.

f) Apoyo. Es cuando los directivos y empleados de la organización, demuestran un sentimiento y un espíritu de ayuda, haciendo hincapié en el apoyo mutuo dentro de todos los niveles del grupo.

g) Estándares de desempeño. Es la vehemencia que pone la organización sobre las distribuciones de rendimiento. Refiriéndose al interés de percepción de las metas explícitas e implícitas, así como también a las normas de desempeño, estos estándares

describen la manera de que un socio percibe los estereotipos que se ha propuesto para la productividad de la misma (Peralta, 2020).

h) Conflicto. Se refiere a la medida con que los individuos de la organización, ya sea entre compañeros o superiores, aceptan las opiniones discordantes y no temen enfrentar/solucionar las problemáticas apenas aparezcan. Además, se puede deducir que es la impresión que los jefes y los trabajadores desean escuchar de las diferentes opiniones, haciendo ahínco en que las contrariedades se den a conocer y no estén camufladas o escondidas; por lo tanto, aquí es taxativo el papel del rumor, esto se da, cuando se habla de lo que puede o no estar sucediendo dentro de la organización y en una determinada ocasión. Es así que, debe existir entre las distintas escalas jerárquicas o niveles organizacionales, la comunicación fluida y evitarse la generación de conflictos (Hampton, 1989).

i) Identidad. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, lo consideran como la sensación de pertenecer a la organización. Normalmente, es el sentimiento de distribuir los objetivos de cada individuo con los de la organización.

En estudios ejecutados por Frías y Schaie (2001); Frías (2003), se encontró que existen diferencias significativas entre la percepción del clima organizacional con respecto a la edad, el sexo y el tipo de ocupación. Este último autor mencionó que, los trabajadores con edades de entre 50 y 56 años, así como las personas que ocupan puestos gerenciales tienen una mejor percepción del clima en cuanto a autonomía, control e innovación.

Por su parte, Palma (2000) realizó un estudio de clima organizacional en una empresa educativa y encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del

clima organizacional cuando se comparan sus promedios en función al puesto de trabajo, sexo y tiempo de servicio.

Dimensiones del Cima Organizacional

Siendo las características susceptibles de ser medidas en una institución y las que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, hablaremos de las dimensiones del clima organizacional y en la siguiente tabla se muestra las dimensiones utilizadas en este trabajo de investigación.

Tabla 1

Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensiones	Conceptualización	Referencias
Gestión Interna	Forma utilizada por la organización para administrar sus activos y operaciones y asegurar su sostenibilidad y buen desempeño. La planificación de la gestión permite a la institución anticipar cambios y adaptarse a nuevas situaciones.	CEFIS Universidad Adolfo Ibáñez, 2021.
Estabilidad Laboral	Es la demostración del principio de continuidad del derecho laboral, cuyo objetivo es proteger el derecho al empleo e impedir las acciones arbitrarias de los empleadores.	Obregón Sevillano Tulio, 2016.
Tensión Interna y Desarrollo Profesional	Proceso continuo marcado por el deseo de superación del empleado, se sustenta en la combinación de hábitos personales, el compromiso, esfuerzo y responsabilidad, con la evolución profesional en el puesto laboral.	Bizneo, 2022.
Organización	Proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la institución.	Talentwise, 2021.

Transcendencia del Clima Organizacional

Se han realizado investigaciones sobre el clima organizacional, todas ellas ajustándose a la realidad de las empresas actuales y a la generación de mayores utilidades, en esos estudios se utiliza como factor principal, las percepciones que cada

trabajador diseña en base a los procesos que se producen en el medio laboral. En relación a las cualidades de la empresa, este enfoque es interesante ya que parte de la situación de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los componentes existentes en la institución, sino del surgimiento de las percepciones que tengan los empleados de estos elementos, a pesar de que, estas apreciaciones dependen, de las actividades, de las interacciones y de las experiencias que cada colaborador tenga con la institución o empresa; siendo así, el clima organizacional demuestra relación entre las características de cada persona y las características propias de la organización (Cabrera, 1996).

Es necesario, destacar la importancia del ser humano dentro de las organizaciones y el valor de las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, siendo preciso resaltar, lo que manifestó Chiavenato (2007) “Una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos colectivos, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (p. 36).

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, que se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades, tendrá supremacía respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización; se torna factible desprender que el trabajo en equipo, la realización de reuniones informativas, reuniones interactivas, la cercanía de los equipos directivos, el trato diferente y cordial y la presencia de competencias de liderazgo e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas (Vaquero, 2008).

Otra especial consideración, es cuando las configuraciones del sistema organizacional y los componentes, otorgan un lugar singular a un clima determinado, en función a las percepciones de los miembros, impulsando a comportamientos concretos en los individuos en su ambiente laboral, haciendo que estas conductas incidan en la organización y por lo tanto en el clima, completando el siguiente circuito, mostrado en seguida (Goncalvez, 1997).

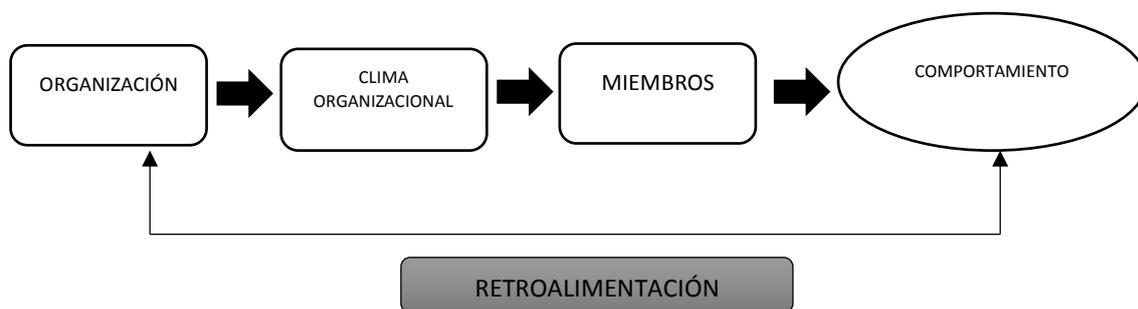


Figura 2. Modelo de Schneider de Clima Organizacional

Tomado de “Elementos constitutivos del clima organizacional” por John w. Buckley, 1961; citado por Goncalves, 2005, *Teoría del Clima Organizacional de Likert*. p. 52.

Como podemos observar, dentro de la organización se ha generado un clima organizacional que afecta al personal en su conducta o comportamiento, dando la posibilidad de una retroalimentación, con la pretensión de que el clima mejore. Es un ciclo que establece que el comportamiento asumido por los subordinados, penda de manera directa de las acciones administrativas y las condiciones de la organización, por lo tanto, se afianza a que la reacción estará dictada por la percepción (Corichi, Hernández, & García, 2013).

Las organizaciones exigen tener mecanismos de medición de su clima organizacional de manera periódica, para asegurar la solidez de su recurso humano y que estas evaluaciones, vayan ligadas a la motivación del personal, pudiendo repercutir sobre su comportamiento y desempeño laboral correspondiente (Robbins, 1999).

El procedimiento de estos mecanismos, necesitan de profundos conocimientos de la materia, además de realizar un exhaustivo análisis y mucha creatividad de todos los elementos que lo componen, por ende, el clima organizacional debe brindar y ofrecer calidad de vida empresarial y laboral. Es considerable para un administrador o gerente dominar los análisis y diagnósticos del clima prevaleciente en su empresa en tres cuestiones elementales:

a) Evaluar e identificar de donde provienen las insatisfacciones y los conflictos que acarrearán el desarrollo de actitudes no positivas frente a la organización; b) Para el administrador, debe buscar cambios indicativos sobre todas las cosas hacia donde debe presidir sus intervenciones; c) Prevenir los problemas que puedan suscitarse y continuar con el desarrollo de la organización (Torres, 2018).

Tipos de Clima Organizacional

Cuando se combinan e interaccionan las variables mencionadas en la Teoría de Likert (1967) traen como resultado, la determinación de dos tipos considerables de clima organizacional: el clima tipo autoritario y el clima de tipo participativo.

El clima de tipo autoritario está conformado por

Autoritarismo – Explotador.

En este tipo de clima la mayoría de las decisiones son atrapadas en la cima de la organización, la alta dirección no confía en sus colaboradores. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera rígida, con muy pocas recompensas, predominando el miedo y la desconfianza; cuando interaccionan los superiores con los subordinados se establece un cimiento al miedo, la comunicación sólo existe en forma directa, con instrucciones específicas (García & Ibarra, 2010).

Autoritarismo – Paternalista.

En este tipo de clima, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, existiendo cierta confianza entre la dirección y los subordinados; los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. Aquí la dirección juega con las necesidades de los empleados, pero da el impacto que trabajan en un ambiente estable y estructurado (Briones, 2014).

Asimismo, el clima de tipo participativo está integrado por

Participativo – Consultivo.

En este tipo de clima, los subordinados pueden tomar decisiones en los niveles más bajos, pero principalmente lo hacen en la cima, confiando la dirección en sus empleados. Para motivarlos, usan la recompensa y ocasionalmente los castigos; las necesidades de estima y prestigio son satisfechas, hay por ambas partes una plena interacción, percibiéndose un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por lograr. La comunicación que establece es de tipo descendente (Torres, 2018).

Participativo en Grupo.

En este tipo de clima, las decisiones se dan de forma equitativa en toda la organización, la dirección tiene absoluta confianza en sus empleados y hay tres maneras o formas de comunicación, como lo son: lateral, ascendente y descendente; para motivarlos, se debe incitar a la implicación y participación, planteándose objetivos y mejorar de los métodos de trabajo. La dirección y los empleados conforman un equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica (Inca, 2012).

Para poder conocer qué tipo de clima tiene una organización, es necesario elaborar un estudio amplio que permita determinar, en qué medida se encuentra la misma (Macario, 2018).

Características Determinantes del Clima Organizacional

Cuando los miembros de una organización mencionan constantemente su estar o radicación en la misma, simboliza al clima organizacional, por otra parte, el sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, conforma un tema importante de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima, esto denota que el clima organizacional es una autoreflexión del personal de una organización sobre la vinculación entre sí y con el sistema de la organización (Maturana, 1989).

Para obtener resultados en el entorno de negocios actual, los gerentes, son quienes deben conocer los puntos fuertes y debilidades del personal, con el fin de anticiparse a las necesidades de los trabajadores, supervisores y grupos de interés (Ivancevich, 2010). Con la finalidad de entender mejor el concepto de clima

organizacional es necesario resaltar las determinantes características que a continuación se detallan:

a) Es percibido a modo de consenso entre varias personas, es decir de una forma grupal; b) Pueden existir micro climas en el interior de una empresa, como por ejemplo, un departamento funcional, grupos ocupacionales y en la organización completa pueden producir series de climas distintos; c) Está sumamente ligado a la motivación o desmotivación de los colaboradores; d) La empresa puede verse afectada por diferentes variables estructurales de la empresa, las cuales afectan el clima y éstas a su vez pueden ser influenciadas por el clima; e) La conducta de los colaboradores es modificado por el clima de una empresa, estos a su vez modifican el clima organizacional y también afecta sus propios comportamientos y actitudes; f) Puede incurrir problemas como la rotación, ausentismo, es decir que los colaboradores están insatisfechos; g) Es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente, además de ser un concepto molecular y sistemático; h) Las fortalezas, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de trato (Cabrera, 1999).

En otros términos, al desvanecerse los efectos de las medidas empleadas, es sumamente difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior, siendo relativamente sencillo obtener cambios drásticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas (Cabrera, 1999).

Medición del Clima Organizacional

Una vez que se han definido los elementos y las variables que conforman el clima organizacional, es imperioso medirlos, para llegar a un diagnóstico y a la instauración de la relación entre la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la

motivación y el desempeño del personal, así como también las condiciones y los parámetros de la institución (Vilema, 2018).

En circunstancias normales, algo usual para la medición del clima organizacional, es realizar una evaluación inconsciente y no formal del clima, pero si se constatan relevantes dilemas que puedan alterar el desarrollo de la organización, lo ideal sería confeccionar un estudio o investigación más técnica, que sea medible bajo parámetros formales. Principalmente se suelen usar dos métodos primordiales, entre los cuales están, los “*Focus Groups*” o también llamados grupos de conversación focalizada y las encuestas del clima organizacional, por otra parte, es frecuente emplear algunos indicadores “duros”, más bien dicho indirectos, tales como la rotación y el ausentismo, estos indicadores cuantifican la conducta; de igual forma, los *Focus Groups* también pueden ser usados para indicar el diseño de las encuestas, así como también para escrutar o comprobar el análisis de los resultados obtenidos de las mediciones (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo a la Micro y Pequeña Empresa. COPEME], 2009).

En cuanto a la cuantificación o la medición del clima se lo ha visto como un proceso complejo, debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, esta evaluación es sensible debido a que alguno de los factores puede afectar la percepción de clima e incurrir en gran parte en el mismo, y también es dinámica porque cambia constantemente y posibilita que el clima sea mejorado con acciones correctivas (García, 2009).

Clima Organizacional en una Unidad de Salud

Un punto de interés cardinal para el logro de un mejor desempeño en salud pública, es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño, o si, por

el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a superiores niveles de satisfacción; la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sistema depende de que las retribuciones y los estímulos se ajusten a las expectativas (Santa & Sampedro, 2012).

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa aportación, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad del servicio prestado 8muy superior al que presente el entorno laboral (Segredo & Reyes, 2004).

Consecuentemente, si un mejor desempeño laboral conduce a compensaciones y estímulos más altos y si en la opinión de los trabajadores, la retribución y los estímulos son justos y racionales, incrementará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio; por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede encaminar a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor (Pavón, Gogeochea, & Blázquez, 2011).

Consideraciones Actualizadas del Clima Organizacional

Una influencia importante en el desarrollo de la investigación sobre el clima ha sido la teoría de campo de Lewin que describe el comportamiento como una función del medio ambiente y la persona. Con esta tendencia, el clima organizacional se puntualiza como un fenómeno compuesto por la interacción de los individuos en una organización y el contexto laboral que les rodea, lo que implica un nexo entre la persona y el ambiente (Ployhart, 2014).

Los autores Koys & Decottis (1991) citados por (Pilligua, 2017), manifiestan que, el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional. El campo psicológico se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas u organizaciones, mientras que el campo organizacional, se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores, sobre las experiencias que viven dentro de la empresa.

Por otra parte, Morales y Tirapé (2012) en su investigación, resaltan elementos que desatan un clima organizacional inadecuado, generando como resultado insatisfacción en los trabajadores, que prestan sus servicios dentro de las organizaciones.

En cambio, Ehrhart y Schneider (2016) señalan que existe un amplio rango de climas específicos que pueden ser creados en las organizaciones y que trabajan simultáneamente. El clima de servicio, el cual hace referencia al sentido de los trabajadores acerca de la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al servicio; en otras palabras, la percepción de los empleados sobre las conductas que les son reforzadas en relación con el servicio a los clientes o beneficiarios de la organización a la que pertenecen (Bowen & Schneider, 2013).

Las percepciones comunes de los colaboradores acerca de la importancia que tiene la calidad del servicio para la organización, el valor estratégico que se vea reflejado en el servicio prestado, la evaluación que realizan los usuarios, permite generar estrategias que evidencien un servicio de calidad a los usuarios; haciendo importante la medida en que los colaboradores y unidades de trabajo perciben el significado de la calidad del servicio para la organización y su clima organizacional (Yeh, 2012).

Desempeño Laboral

El desempeño laboral representa una variable que deja en evidencia la acción asumida por los líderes de talento humano, ya que se desarrolla y se inspira en función de la motivación, entorno laboral y otros factores percibidos en el ambiente, asimismo, a través del desempeño se podrá determinar la productividad laboral. Adicionalmente el desempeño tiene un impacto directo en los resultados de la productividad de la organización (Solorzano, 2020).

Antecedentes Históricos del Desempeño Laboral

Grados y Muchinsky (2012) consideraron que la evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado el talento o la competencia de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo; sin embargo, la gran parte de estas evaluaciones fueron realizadas de forma eventual y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son distintos, pues engloban objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los precursores en esta área, fue Robert Owen, quién en los inicios del siglo XIX, estructuró un sistema de libros y *blocks* de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de *New Lanark*, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que, a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente los reportes y comentarios sobre su desempeño (Arcos, 2015).

En un posterior período, Francis Galton, entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, fue que, con los oportunos estudios

científicos de la conducta humana que realizó Wilhelm Wundt, donde se intentaron aplicar las teorías de la psicología experimental, fue en esa ocasión que se introdujo al problema dentro de la industria.

Fue así como los mismos autores refieren que Winslow Taylor, un ingeniero, quien trabajaba como jefe de la empresa *Midvale Iron Works*, señaló que mientras el empresario tenía una concepción clara de la calidad y cantidad de operación que se puede esperar de una herramienta o máquina, uno adquiere una visión semejante a la de los límites de eficacia de los trabajadores (Martínez, López, & Aguilera, 2007).

Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción (Rivero-Remírez, 2019).

En base a esos estudios y observaciones, Taylor (1932) plantea tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada.

a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo; b) Instruirlos en los métodos más eficientes de trabajo; c) Conceder incentivo en forma de salarios más altos (Guzman, 2017).

Desde entonces se desarrolló la calificación de méritos y su conocimiento y aplicación fueron comprendidos en el medio industrial de todo el mundo. Sin embargo, Mackena (1982) señaló que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia

aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial.

Teorías del Desempeño Laboral

En el medio laboral, el porqué de las actuaciones de los colaboradores que realizan funciones específicas puede promover o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su lugar de trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada subordinado necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio (Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides, 2020). A continuación, se exponen las principales teorías del desempeño laboral.

Teoría de la Equidad

Esta teoría se encuentra vinculada con las percepciones del colaborador acorde a los tratos recibidos: Justo o injusto. Esta creencia, es concreta pero las percepciones de los individuos están vinculadas a los estados mentales que se basan en un juicio subjetivo; aunque, no significaría que las imparcialidades y los buenos tratos, son componentes fundamentales, apareciéndose con igual importancia, las buenas interrelaciones comunicativas entre los directivos y subordinados. Esta teoría de la equidad está constituida por dos aspectos: a) El rendimiento b) La equiparación con otros. En el primer caso, es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas (Klingner & Nalbandian, 2002).

Teoría de las Expectativas

Esta teoría, propuesta por el psicólogo Vroom (1994), el cual plantea que un individuo actúa de una manera con respecto a la expectativa que posee sobre la labor

que desarrolla, obteniendo un resultado atractivo en logro de sus metas y superación personal; estableciéndose en esta creencia tres tipos de relaciones: a) Esfuerzo y desempeño b) Desempeño y recompensa c) Recompensa y metas personales. Todo empleado se ve motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo y dedicación cuando piensa que ello lo llevará a una buena evaluación de su desempeño, dando paso a una recompensa por parte de la organización; sintetizada en medallas, salarios extras o ajustes de sueldos, bonos, ascensos, placas. Sin embargo, dicha recompensa debe satisfacer una meta personal que se traza el sujeto, por lo cual, la recompensa esperada por su enorme desempeño estará sujeta a la expectativa que posea.

Asimismo, según Klingner y Nabaladian (2002), esta teoría se centra, en que cada sentimiento, dará satisfacción al colaborador, por ende, se irradiará al desempeñar mejor sus labores con relación a otros. Igualmente, son tres componentes que se identifican:

a) Los alcances que un colaborador creará obtener al realizar su labor en un grado adecuado; b) Las evaluaciones del colaborador reconocidas mediante cada gratificación o sanción como resultante de que los alcances sean concretados o no, llegando al grado adecuado de su desempeño; c) La relevancia que el colaborador concederá a la gratificación o sanción que reciba. Esta teoría, sin duda nos permite entender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador; ya que, como ser humano también se tiene expectativas y metas (Llanos, 2018).

Teoría del Reconocimiento

Esta teoría fue propuesta por Axel Honneth, filósofo y sociólogo alemán, se sustenta en un orden formal antropológico que reitera Basaure (2011), en donde, el ser humano sólo se constituye como tal, en relación con otros individuos en un medio

intersubjetivo de interacción, es por ello, que el reconocimiento es el elemento clave de constitución de la subjetividad humana; por otro lado, las estructuras en que se encuentran sedimentadas las formas de reconocimiento son fundamentales para la existencia e integración de la sociedad. En el plano de los sujetos, la falta, la carencia o un mal reconocimiento se constituirán como el primordial daño a la subjetividad de las personas; estos daños serán más peligrosos cuanto más profundo afecten la estructura de su personalidad.

Dentro de esta teoría se distinguen tres principios de reconocimiento:

a) Atención afectiva; b) Igualdad jurídica; c) Estima social, que contemplan el núcleo normativo de una concepción de justicia porque definen las condiciones intersubjetivas de la integridad personal de todos los sujetos (Parada, 2017).

Trascendencia del Desempeño Laboral

Para García (2001) la importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite a la administración de la empresa determinar cuán eficiente y efectiva está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, la ejecución de la misión organizacional o si, antagónicamente, se tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Robbins (2004) mencionó que en cuanto al desempeño en general, se piensa que la productividad se reduce con la edad. Se asume que las destrezas de un sujeto, en particular la agilidad, fuerza, velocidad, y coordinación, disminuyen con el tiempo y que el cansancio extenso en el trabajo, la falta de estímulos intelectuales conduce a la disminución de la productividad; sin embargo, las evidencias contradicen ésta y otras creencias. Durante tres años una gran cadena de *hardware* dotó de personal a una de sus

tiendas únicamente con personas de más de 50 años y comparó los resultados con los de cinco tiendas de empleados más jóvenes; la tienda con los empleados de más de 50 años fue significativamente más productiva que dos de las otras tiendas y se mantuvo al paso de las otras tres.

Además, es necesario que para que en una organización los empleados alcancen un elevado nivel de desempeño, éstos deben estar motivados o desear hacer su trabajo, tener la capacidad para hacerlo de forma eficaz y eficiente y contar con el entorno ideal, es decir con los recursos, materiales y equipos de información. Una carencia de estos campos perjudicaría el desempeño; por la tanto un gerente debe cuidar de que se efectúen estas tres condiciones (Pfeifer, 1998).

Siendo importante reconocer que el ambiente, el trato, las condiciones que afectan a la carrera profesional, el reconocimiento en el trabajo y el desempeño en la empresa, afectan a nuestra voluntad y por tanto a la motivación al interior de la entidad. El buen desempeño empresarial, va en función de encontrar políticas y desarrollar iniciativas ideales, que fortalezcan las motivaciones: extrínseca, intrínseca y relacional para lograr que los empleados y trabajadores se empoderen y hallen un equilibrio entre las tres (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020).

Evaluación de Desempeño Laboral

Helieregel (2004) manifestó que un predominante propósito para evaluar el desempeño, es mejorando la efectividad de una organización; además que, la evaluación del desempeño es un procedimiento que facilita las revisiones y valoraciones periódicas del cumplimiento de un cargo personal o de un grupo de puestos laborales.

La evaluación de desempeño laboral, es un proceso técnico, realizado en forma continua, integral y sistemática por parte de los jefes inmediatos, a través del cual se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desenvolvimiento de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, calidad y cantidad de los servicios producidos. Asimismo, la valoración de los recursos humanos, se trata de una serie asignada a definir y comunicar a los trabajadores la manera en que se están desempeñando en sus labores, permitiendo la construcción de planes de mejora (Iturralde, 2011).

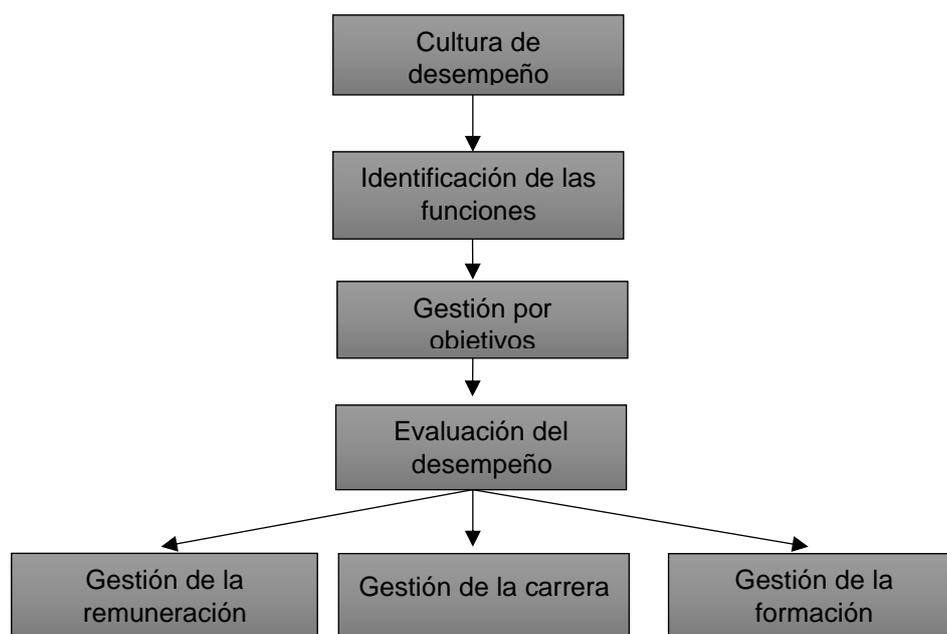


Figura 3. Conducción del proceso de diseño e implementación de la evaluación
Tomado de “Factores críticos del éxito de un sistema de evaluación de desempeño” por Reis Paulo, 2007, *Evaluación de desempeño*. p. 10.

Para la evaluación del desempeño se utilizan herramientas y procedimientos estandarizados de evaluación en los que se demanda de los sujetos que lleven a cabo procedimientos o tareas en las que demuestren su capacidad para aplicar conocimientos y destrezas a acciones, en situaciones imitadas o de la vida real. Los *tests* de desempeño no representan algo reciente, establecen sus orígenes en el año 210 a.C., durante la

Dinastía Han en China. Unas evaluaciones similares se utilizaron en los gremios durante la edad media y en las universidades para la valoración de los estudiantes, en la psicología del trabajo tienen una larga tradición en el ejército y desde hace más de sesenta años se emplean en los denominados Centros de Evaluación (*Assessment Centers*), hoy conocidos como Centros de Evaluación y Desarrollo, en los que se emplean muestras de trabajo y ejercicios simulados para evaluar a los sujetos en competencias difíciles de medir con *tests* convencionales. Su empleo se remonta en el año 1942, en la *War Office Selection Boards* del Reino Unido para la selección de altos mandos y pronto se extendieron a los Estados Unidos y otros territorios, especialmente a los estados de lengua alemana; desde los años cincuenta estas evaluaciones se usan para la selección de puestos directivos, aunque en la actualidad su utilización se está generalizando a varios tipos de puestos (Martinez, 2010).

Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral

Chiavenato (2000) expuso que el desempeño laboral está determinado por:

a) Factores actitudinales de la persona, tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad; b) Factores operativos, tales como: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Al mismo tiempo, Queipo y Useche (2002) aseguraron que el desempeño en un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que en este influyen las motivaciones, habilidades, trabajos grupales, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada individuo; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Landy y Conte (2005) plantearon que hay conexiones claras entre las

conductas laborales y los aspectos de personalidad, tanto improductivas como productivas.

De esa manera, se puede ver que son diversos los factores que determinan el desempeño laboral, aunque, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos, ya que un factor que tiene un papel imprescindible son las herramientas de trabajo, pues como expresa Strauss (1981), los recursos de mantenimiento como el abastecimiento de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial, son uno de los aspectos más primordiales del oficio de supervisión.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Entre los principales beneficios de la evaluación del desempeño se pueden citar:

a) Sirve para mejorar la productividad del colaborador ayudándolo a estar mejor capacitado para desarrollarse con mayor eficiencia y eficacia; los principales beneficiarios son el gerente, la persona y la organización; b) Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y desempeño laboral en la entidad; c) Nos ayuda a conocer los puntos fuertes y débiles de las personas para un buen desempeño laboral dentro de la entidad (Chiavenato, 2009).

Beneficios para el gerente como administrador de personas.

El beneficio mayor es para el jefe o líder inmediato, él debe tener claro las fortalezas y debilidades del empleado, valorar el comportamiento y el desempeño de los mismos, en base a los factores de evaluación y, más que nada, atestiguar un sistema de evaluación apto para mantener neutralizada la subjetividad; a los jefes les proporciona medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados (Chiavenato, 2015).

Beneficios para las personas.

Incrementa la comunicación y el conocimiento mutuo entre el trabajador y su jefe inmediato, estableciendo compromiso de responsabilidad y mejora frente a las debilidades detectadas, permite conocer las reglas de juego y las competencias que se van a evaluar, permitiendo el acceso a las características de la conducta y desempeño de los colaboradores que la empresa evalúa. Además, permite conocer las expectativas de sus líderes en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles para conocer las medidas que el líder toma en mejoría de su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (Rodríguez, 2016).

Beneficios para la organización.

Permite la evaluación del recurso humano a largo, mediano y a corto plazo, además delimitar la contribución de cada empleado, la organización puede identificar a los empleados que necesitan rotar y/o perfeccionarse en determinados campos de su actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso, aumento o cambio (Quispe, 2020).

Efectos de la Evaluación de Desempeño en la Calidad de Vida Laboral del Trabajador del Sector de la Salud

En el marco de los procesos de mejora continua del sector salud, la evaluación de desempeño representa no solo el reconocer aquellas dificultades y aspectos por mejorar que tiene el personal en cada institución, sino también la instauración de procesos organizacionales, constructivos y de desarrollo a nivel profesional, personal y social. Frente a esta postura, (Matabajoy-Montilla, Matabachoy-Tulcan, & Obando-Guerrero, 2018) resaltaron la importancia que el personal de salud otorga a la detección de necesidades para el desarrollo de programas de capacitación y evaluación que

permitan la adquisición y aplicación de conocimientos a su trabajo. De esta forma, significa una transformación indispensable que llevaría a la humanización del servicio de la salud, haciendo que ésta sea de alta calidad y que ofrezca garantías, un adecuado bienestar general para los usuarios y una buena calidad de vida para los colaboradores.

Cabe resaltar que, si bien se identifica la relación entre evaluación de desempeño y calidad de vida laboral, ésta se enfoca en el cumplimiento de funciones y no en el desarrollo personal del trabajador, favoreciendo en cierta medida en la formación del colaborador, como socio activo e integral de la empresa a partir de la retroalimentación, identificando sus potencialidades y debilidades que influirán en su desempeño a nivel general (Van Dijk D, 2015).

Hoy en día, es prioridad la calidad de la atención en el sector salud, pues el desempeño de los profesionales a cargo garantiza la efectividad del cuidado y la mejora de la salud de los usuarios (Selvarajan, 2008). Según el estudio realizado por (Antonieto, Bernardes, & Prado, 2011), se reconoce la necesidad de evaluar cuantitativa y cualitativamente este sector para identificar detalladamente la calidad de la atención prestada al paciente, aún más al haber escasez de bibliografía sobre evaluación, específicamente, sobre resultados de la asistencia, o indicadores de resultados para la evaluación del servicio en el personal de enfermería. Es necesario, estar enfocados en la identificación de necesidades de aprendizaje, la elaboración de estrategias de capacitación, el establecimiento de un sistema de seguimiento a los procesos realizados e incentivar los mecanismos de auto-superación, con el fin de perfeccionar las capacidades técnico-profesionales y la transformación de los servicios de la salud.

De igual forma, para que este sector logre un buen desarrollo empresarial, es indispensable formar a un talento humano idóneo y capaz de influir positivamente en el

servicio a partir de la ejecución adecuada de una evaluación de desempeño; pues, se considera actualmente como un elemento indispensable para la Gestión del Talento Humano (Matabanchoy-Tulcán, Álvarez-Pabón, & Riobamba-Jiménez, 2018).

Conductas que Constituyen el Desempeño

En el pasado, mayoritariamente, las evaluaciones que las empresas realizaban a sus empleados, solo valoraban los asuntos incluidos en la descripción de sus puestos de trabajo; pero, las organizaciones actuales, que tienen menor jerarquía y están más orientadas al servicio, prescinden de más información. Los investigadores ahora consideran tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013).

1. *Desempeño de la tarea.* Refiriéndose a la ejecución de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen para la adquisición de un patrimonio o de un servicio, o también a la innovación de los deberes administrativos; aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.

2. *Civismo.* Refiriéndose al ofrecimiento de ayuda a las demás personas, aunque no sea requerida, respaldando los objetivos de las empresas; engloba también el accionar de un aporte hacia un buen ambiente psicológico en la organización, tratando con respeto a los compañeros, haciendo recomendaciones constructivas y emitiendo elementos positivos sobre el sitio de trabajo.

3. *Falta de productividad.* Se refiere al accionar que afecta de forma activa a la organización, incluyendo conductas, tales como: daños a la propiedad de la compañía, robos, comportarse de manera agresiva con sus colegas y ausentarse frecuentemente al trabajo.

La gran parte de los gerentes consideran que, un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es altanero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; en otra situación, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado (Arrué-Muñoz, 2018).

Dimensiones del Desempeño Laboral

Se han desarrollado diferentes investigaciones, producidas por varios autores, mencionando a las dimensiones que forman parte del desempeño laboral de una persona, pero el estudio efectuado por Prado, es uno de las más completos, el cual defiende que, esta variable está interrelacionada con cualidades que pueden apreciarse en la tabla que a continuación se presenta y son principalmente tres.

Tabla 2

Dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones	Interrelación
Productividad	Tiene relación al rendimiento; metodológicamente, cuando un trabajador es productivo, emplea o utiliza una cantidad de insumos en un determinado período de tiempo, obteniendo el mayor número de bienes. Siendo así el recurso humano, un agente categórico de la productividad, dando paso a la gestión de los demás factores de la producción.
Eficiencia	Tiene relación con la productividad, su definición nace de la ejecución de las acciones del personal, las cuales miden los recursos utilizados frente a los programados, obteniéndose como producto el nivel en el que se aplican los insumos y el nivel en que se los transforma en bienes y servicios.
Eficacia	Ésta permite, la evaluación de la productividad de los empleados en sus tareas de conversión de bienes y asistencia de servicios, considerando a la cantidad y a la calidad utilizadas, para deleitar al usuario o producir un impacto en el mercado al cual pertenece.

Nota. Tomado de “Propuesta de dimensiones e indicadores para la formación inicial de la competencia,” por E. Prado-Chaviano, C. Carballosa-Torres, Carlos, 2021, *Revista Cubana de Educación Superior*.

Estas tres dimensiones subordinan el desempeño de trabajo de una persona, por lo que es importante que se tomen en cuenta, además están influenciadas por diversos factores que forman parte del clima organizacional, por tal razón, en una situación de que una compañía quiera actuar sobre estas variables, es imperioso que se tomen en cuenta estos aspectos antes de emprender algún tipo de planificación, estrategia o actividad, con el objeto de enriquecer la productividad de sus empleados, su nivel de rendimiento, y por lo tanto, su crecimiento en el sector del mercado al cual pertenece (Prado & Carballosa, 2021).

Marco Conceptual

Definición de Clima Organizacional

Chiavenato (2000) explicó que pueden considerarse como definición del clima organizacional, a los aspectos o cualidades del ambiente de trabajo, que son divisadas o percibidas por el personal de una organización y que además contienen directa pertenencia en el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, Goncalves (2000) expuso que un clima determinado, puede constituirse por los diferentes agentes y estructuras del sistema de una organización, en relación a las apreciaciones de cada uno de los miembros. Este surgimiento del clima impele determinadas conductas en las personas y dichos comportamientos incurren en la organización y en el mismo clima, y así se perfecciona el circuito, el cual también ya fue descrito en páginas anteriores.

Para García (2003) el clima organizacional es la representación de las apreciaciones que el individuo posee de la organización en la que labora y el juicio que tiene de ella en el territorio de las variables o de los factores, tales como recompensas, cordialidad, autonomía, apertura, estructura, consideración, apoyo, etc.

Las definiciones detalladas acceden a que el clima laboral es el reconocimiento de las características que hacen las personas que forman parte de una empresa y que contribuyen en su comportamiento; considerándose especialmente los elementos humanos y físicos, donde regenta la percepción del trabajador a nivel de su contexto organizacional (García, 2009).

Desde otro punto de vista, Castillo (2006) manifestó que:

El clima organizacional constituye la personalidad de una organización, el administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear sus intervenciones. La medición del clima organizacional refleja la opinión que, sobre las condiciones características de cada institución, tienen sus participantes; no se trata de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, si no la opinión que, sobre las mismas, tengan los trabajadores. (p. 50)

Interpretando a Castillo se puede decir que los empleados están motivados por la convivencia y participación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo, por el establecimiento de objetivos y por la evaluación del desempeño en función de los objetivos. Como compendio, los empleados y todo el personal de cada área forman un gran equipo para el cumplimiento de las metas e intenciones de la organización que surgen en base a una estrategia de planificación y planeación.

Por el contrario, Brunet (2011) arguyó que el conjunto de características que son percibidas por una organización o por las áreas de una empresa, se han considerado como clima organizacional, pudiendo ser derivadas de acuerdo a la manera en la que ellos actúan con sus empleados, de forma inconsciente o consciente. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (p. 19).

Al estructurar las percepciones del clima, la persona usa información que surge de los sucesos ocurridos a su entorno o alrededor, de las características de su organización y de sus propias características. El medir la percepción de esas peculiaridades de la organización, tiene trascendencia entre las definiciones más utilizadas por los examinadores de estos estudios, permitiendo obtener la medida más fácilmente del clima

y también se dice que respeta mejor la teoría de Lewin, la cual postula el poder conjunto del medio y de la personalidad del sujeto en la determinación de su comportamiento (García, 2007).

Actualmente, los ambientes laborales se definen a partir de cómo son percibidos los ambientes de desempeño, específicamente por la claridad que se exige a la relación de servicio entre personal sanitario y sus usuarios, relación que progresivamente propician estudios focalizados en todos los niveles de atención médica y que, por esa misma vía, se busca mejorar los resultados y la calidad de atención a los usuarios de las comunidades específicas a las cuales estas entidades de salud sirven (Bustamante, Lapo, Sánchez, & Núñez, 2018).

En concreto, el clima organizacional es efectivamente un cimiento multidimensional que incluye una diversidad de características complementarias que conforman una totalidad compleja; al ser gestionada correctamente, es capaz de originar ambientes laborales motivacionales positivos que posibilitan la satisfacción de los empleados y, a través de ello, la prestación de servicios de salud de calidad a la comunidad de usuarios perteneciente (Bustamante, Lapo, Sánchez, & Núñez, 2018).

Definición de Desempeño Laboral

Sánchez (2008) señaló que, la actuación que demuestra el trabajador para ejecutar las funciones y tareas principales en el cargo, demostrando su idoneidad con respecto a las exigencias productivas, técnicas y de servicios de la empresa, se definen como desempeño laboral, refiriéndose también a las competencias laborales logradas por los trabajadores, como una doctrina de habilidades, conocimientos, sentimientos, características personales y valores que facilitan el logro de los resultados proyectados por la institución.

Bohórquez (2004) consideró como definición de desempeño laboral, al grado de ejecución obtenido por el trabajador en el cumplimiento de los objetivos en un cierto tiempo dentro de la organización. Asimismo, otra definición interesante es la que emplea Chiavenato (2000), explicando que desempeño, es cuando el trabajador tiene un comportamiento de búsqueda en los objetivos específicos, construyendo una estrategia individual para el logro de las metas; por lo tanto, el desenvolvimiento de las personas en el ambiente laboral, va a depender de su conducta y también de los resultados logrados.

Robbins, Stephen y Coulter (2013), definieron al desempeño laboral, como un proceso para determinar qué tan exitoso ha sido un proceso o un individuo pertenecientes a una organización, en el cumplimiento de sus actividades y objetivos laborales. Habitualmente, a nivel organizacional, para medir el desempeño laboral nos enfrentamos a una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas personales de cada miembro de la organización.

Por otro lado, Stoner (1987), dio importancia a su conceptualización, afirmando que el desempeño laboral es la manera en cómo labora el personal de una organización, para lograr las metas universales, supeditadas a los reglamentos básicos indicados anteriormente, dicho de otra manera, el rendimiento laboral se refiere a la manera en la que los empleados realizan sus cargos y funciones en la institución, con la finalidad de llegar a las metas propuestas.

No obstante, el desempeño laboral, para los autores Milkovich y Boudreau (1994), está ligado a los aspectos de cada persona, mencionando principalmente: las cualidades, las necesidades y las habilidades que presentan cada uno, las cuales interactúan entre ellas.

Capítulo II

Marco Referencial

Realizar una investigación sobre clima laboral, no es algo nuevo, sin embargo, a nivel internacional y local existen pocos estudios acerca del clima organizacional en relación al desempeño laboral, analizar esta influencia se mantiene en vigencia, porque de ese estudio depende en gran medida el éxito de una institución.

Dentro de estudios internacionales, está la presencia del trabajo de investigación denominado “Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Área de Seguridad, Guardianía y Limpieza de la UNA PUNO”, realizado en el año 2017, en el que se consideró como objetivo general determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal en este estudio se utilizó el método hipotético deductivo y el tipo de investigación fue causal correlacional, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. La población universo, estuvo integrada por 114 trabajadores administrativos, la muestra del presente estudio se halló por el método de muestreo aleatorio simple que representa a 44 colaboradores del área de seguridad guardianía y limpieza de la UNA – PUNO (Melo, 2017).

Los resultados en este estudio concluyeron que el clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal administrativo del área de seguridad, guardianía y limpieza de la UNA PUNO, donde el 36,4% se ubican en la escala regular en la variable de clima organizacional, de la misma forma está en un nivel regular el desempeño laboral, evidenciando que existe una relación de dependencia; además, la prueba de Chi cuadrado mostró un valor de 20,799, mayor al valor de la chi

cuadrada tabulada de 9,49, con cuatro grados de libertad, demostrando con ello que existe relación de dependencia entre las variables (Melo, 2017).

En el estudio denominado “El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño del Personal de la Agencia del BBVA Continental en la Ciudad de Cajamarca y su Ámbito de Alcance año 2016”, cuyo principal objetivo fue especificar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental, a través del método de observación permitiendo identificar los factores que ejercen incidencia en su desempeño, para hacer ello, fue elaborada una encuesta, que se aplicó a los 28 trabajadores de la oficina central y la oficina del centro comercial “El Quinde” del BBVA Continental, de esa forma se logró obtener información para describir la situación actual de las oficinas del Banco en estudio (Tauma, 2017).

Por medio del uso de la escala de Likert, se evidenció que actualmente esta agencia, posee un clima organizacional relativamente eficiente, situación que explica su actual desempeño; asimismo la estimación del coeficiente de correlación de Pearson indica que tiene una correlación significativa, ya que permite aceptar la hipótesis planteada en esta investigación, pues el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores del banco en estudio. De acuerdo, con el análisis de datos realizado se evidenció que los factores de clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores están estrechamente ligados a los objetivos, la motivación, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación existente en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca (Tauma, 2017).

La revista Aporte Santiaguino, entre sus publicaciones, postuló una investigación, que tuvo como objetivo estimar el impacto del clima organizacional en la

mejora del desempeño laboral en los trabajadores de una institución peruana, como lo es la Administración Local de Agua Huaraz (ALA-HZ), en ese estudio aplicaron el censo como metodología, el cual recopiló datos de la percepción de cada colaborador en relación a las variables; mediante 1 escala de medición de actitudes y 2 cuestionarios, se realizó un análisis estadístico inferencial bivariante aplicando la prueba estadística de Chi-cuadrado, ésta evaluación usó tabulaciones cruzadas o tablas de contingencia, constituyendo una valoración no paramétrica, además se utilizó para medir la correlación e independencia a un nivel de significancia del 5% ($p < 0,05$) (Urbano, 2018).

Al analizar esta investigación, se obtuvieron resultados, que muestran que el 54% de los trabajadores calificaron al clima laboral como favorable, en la dimensión nivel de percepción global del ambiente, por otro lado, el 8% manifiesta que es el ambiente muy favorable, con respecto a la dimensión que relaciona la infraestructura y tecnología y el 38% del personal califica el desempeño laboral como excelente. Arrojando la prueba de Chi-cuadrado un valor de 88,25 siendo menor al valor calculado de 839,44, razón por la cual se desestimó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, concluyendo que, cuando hay un clima organizacional adecuado, hay un mejoramiento del desempeño laboral en los colaboradores de la ALA-HZ (Urbano, 2018).

Por otra parte, en un trabajo de investigación, que tuvo como objetivo averiguar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Ejecución Coactiva del Gobierno Regional La Libertad durante el periodo 2018, donde el enfoque aplicado es cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva, con nivel correlacional y diseño no experimental a una población y muestra de ocho trabajadores de la OEC del Gobierno Regional La Libertad. En donde para la

recopilación de información se realizarán encuestas de acuerdo a las variables y dimensiones, cuyo instrumento fue el cuestionario. En cuanto al procedimiento de recolección de datos se empleó el Test “Escala Clima Laboral CL – SPC” de Sonia Palma Carrillo. Dando como conclusión que, tanto el clima organizacional como sus dimensiones tienen un coeficiente de correlación de 0,738 con significado positivo alto, fuerte o considerable y con un valor de p de 0.037 en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Ejecución Coactiva del Gobierno Regional La Libertad (Huamaní & Varas, 2019).

Asimismo, es pertinente citar algunos trabajos de investigación realizados en unidades médicas o del sector salud, los cuales darán mayor relevancia al presente estudio.

Un proyecto de investigación que habló de la elaboración de un diagnóstico del clima organizacional y al mismo tiempo la evaluación de la influencia del mismo en el desempeño de los trabajadores de los centros de salud de la Red Chachapoyas, tuvo como objetivo general determinar el diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de salud de la Red Chachapoyas. Planteándose como hipótesis, si el eficiente uso de la comunicación, el liderazgo y la motivación influenciarán en la mejora de un correcto clima organizacional y determinarán un óptimo desempeño laboral en estos Centros de Salud ya mencionados (Oyarce, 2019).

El estudio dirigió un enfoque cualitativo, relacional de asociación de variables, describiendo las variables clima organizacional y desempeño laboral, se realizó la encuesta a 52 trabajadores de los 30 centros de salud, complementando la recolección de datos con la revisión documental. Esta tesis de investigación evidenció la correlación

que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de salud de la Red Chachapoyas, a causa de que sus dimensiones (liderazgo, comunicación y motivación) influyen directamente en el desempeño laboral; por lo que se ha planteado alternativas de solución que ayuden a solucionar la gestión del talento humano a fin de que se logre mayor eficiencia, eficacia y productividad laboral en los trabajadores de los centros de salud pertenecientes a esta red (Oyarce, 2019).

Otro trabajo de investigación realizado por Adrianzén y Valencia en el 2019 en la Clínica Camino Real Trujillo, cuyo objetivo fue determinar de qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal médico de la clínica, por lo cual se desarrolló una investigación descriptiva correlacional, no experimental de corte transversal, para la recolección de información se aplicó una encuesta en modalidad Likert y con niveles a una muestra de 25 médicos, después de analizar la información se determina que la empresa tiene un nivel medio de 64.0% referente al clima organizacional y para el desempeño laboral tiene un nivel medio de 56.0%, no mostrando un nivel alto en ambos casos, debido que hay factores del clima organizacional de la empresa que se deben de mejorar para poder obtener más altos resultados, pero es positivo por el momento su crecimiento que lo mantiene en una posición estable en el mercado. Dicha investigación concluyó que el clima organizacional influye de manera favorable en el desempeño del personal médico de la Clínica Camino Real Trujillo (Adrianzén & Valencia, 2019).

Adicional a estos proyectos, un caso de estudio del clima organizacional en un centro de salud del primer nivel de atención de la ciudad Morelos de la ciudad de México, cuyo objetivo fue -analizar el clima organizacional de un centro de salud de primer nivel de atención Morelos-, donde los materiales y métodos de tipo transversal,

descriptivo y analítico, dieron a conocer el nivel de las cuatro dimensiones del clima organizacional que se muestran en esa unidad de salud. La población de estudio, fue todo el personal de salud del centro, para la recolección de los datos se utilizó la metodología propuesta por la OPS/OMS para el programa (PASCAP), modificado (Martínez, Molina, & Parada, 2019).

El instrumento usado fue un cuestionario estructurado auto-aplicable, en dos partes: datos socioeconómicos y 80 preguntas sobre el clima organizacional de cuatro dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Obteniéndose como resultado, lo siguiente: total de integrantes (13), la mayor representación fue de enfermeras (39%), la motivación fue la dimensión con menor representación (1.3 Sd.0.761), la dimensión del liderazgo al estímulo a la excelencia fue el menos calificado. El centro de salud presenta un clima organizacional en los niveles de medio a poco satisfactorio; el género en el liderazgo ($p=0.032$) y la reciprocidad ($p=0.032$) presentan diferencias significativas. Dando como conclusión que, el clima organizacional de esta unidad médica, presenta niveles poco satisfactorios y lo anterior influye en el desempeño del centro (Martínez, Molina, & Parada, 2019).

Finalmente, se puede presentar el estudio titulado “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Tipo B Huambaló”, cuyo objetivo general consistió en analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de dicho Hospital, ubicado en la Provincia Tungurahua, durante el período 2020, la metodología de investigación utilizada fue de naturaleza cuantitativa, de tipo empírica con método de estudio analítico, descriptivo y correlacional, se aplicó a 30 colaboradores la técnica de la

encuesta formada por un cuestionario con escala de Likert (Pino-Loza, Granja-Pino, & Niño-Arguelles, 2021).

Los resultados obtenidos fueron que el 17% de los participantes indicó que algunas veces existe comunicación interpersonal adecuada en el equipo de trabajo y un 10% muy pocas veces, además se observó coincidencia en la selección de algunas respuestas con los mismos porcentajes tanto en ítems de la variable clima organizacional como en la variable desempeño laboral, reflejándose que el 43% de colaboradores indicó que el medio ambiente en el que laboran les permite desenvolverse adecuadamente casi siempre, mientras que el 7% indicó que ocurre algunas veces; sobre el nivel de producción acorde a las políticas del hospital, el 43% señaló cumplirlo casi siempre y el 7% algunas veces. En conclusión, se logró comprobar que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores (Pino-Loza, Granja-Pino, & Niño-Arguelles, 2021).

Dentro del contexto nacional, en la ciudad de Guayaquil, se llevó a cabo una investigación, cuya finalidad fue conocer el clima organizacional y de qué manera éste influía en el desempeño de su trabajo, a las servidoras y servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social del proceso Agregador de Valor, específicamente los Técnicos de Acompañamiento Familiar. Este trabajo se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de diseño transversal no experimental, describiendo y evaluando las variables al año 2013; se aplicó el cuestionario de Litwing y Stringer, adaptado a la organización objeto del estudio, el mismo que fue aplicado a una población representada por doce personas pertenecientes al Área de Trabajo Social (Castillo, 2016).

De los resultados de la aplicación del instrumento se concluyó en que si bien es cierto el desempeño no se ve afectado de manera considerable, existen dimensiones que son parte del clima organizacional que deben ser consideradas, estudiadas a profundidad y trabajadas, por cuanto se expresó un alto porcentaje de servidores que afirmaban que se utilizan mayormente las sanciones que la motivación como parte del sistema de recompensa, de igual modo el personal percibe la existencia de un clima de trabajo tenso, poco agradable, relaciones entre los jefes inmediatos y subordinados difíciles; en este sentido el modelo burocrático que predomina en la institución no permite el crecimiento profesional de los miembros de la entidad (Castillo, 2016).

Asimismo, un trabajo investigativo que propuso como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí. Para este estudio, se denotaron 312 encuestas en las que se usaron dos instrumentos de medición, constandingo de 98 ítems en total. La metodología de investigación fue lógica e inductiva, con la validación de hipótesis generales (1) y específicas (5), valiéndose del software estadístico SPSS. Para la validación del instrumento, se ocupó la prueba de Alfa de Cronbach con un resultado de 0.914, lanzando un nivel alto de confiabilidad en las cifras reunidas; en la hipótesis general, la prueba Rho de Spearman dio un producto de 0.234, evidenciándose una correlación significativa; en otras palabras, al existir un mejor clima organizacional, hay un mayor desempeño laboral (Palacios, 2019).

Culminando con el contenido de esta sección y dentro del contexto local, un estudio realizado en el sector norte de la ciudad de Machala, en el que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad del servicio educativo en la escuela Sara Molina de García, ubicada en Machala, Provincia

de El Oro, se estableció una correlación entre clima organizacional y calidad de servicio de tipo educativo en cada uno de los grados de estudio, el diseño empleado fue transversal correlacional. Utilizó una muestra de 154 estudiantes y 19 docentes del nivel secundario, asimismo tuvo como instrumento un cuestionario y la encuesta como técnica (Valdiviezo, 2013).

En este estudio para determinar la relación entre las variables se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Cuyos resultados permitieron concluir que hay una correlación alta, del 0,780 entre la calidad del servicio de educación y el clima organizacional y la calidad del servicio educativo, lo que equivale a una varianza compartida del 60 %, concluyendo efectivamente, en que sí hay relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio educativo en la escuela Sara Molina de García (Valdiviezo, 2013).

Análisis de la Situación Actual del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra

En el año 2017 ocurrió un proceso de fusión de tres unidades de salud, como lo eran el “Centro de Salud El Bosque”, “Centro de Salud Mabel Estupiñán” y “Centro de Salud Velasco Ibarra”, dando lugar a un nuevo establecimiento del Sistema Nacional de salud, como lo es el “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra”, originándose grandes cambios en la estructura organizacional, ya que cada unidad de salud contaba con responsables y administradores para cada área (Diario Correo, 2017).

La creación del Centro De Salud Tipo C Velasco Ibarra propone, con el afán de garantizar una alta calidad de atención a la población, maximizar la eficiencia en el uso de los recursos, ampliar las coberturas de atención en el primer nivel, cumpliendo así la política del Gobierno Nacional del Ecuador que está enfocada en mejorar la

infraestructura sanitaria en el ejercicio de las competencias exclusivas del Ministerio de Salud Pública (MSP, 2021).

El Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra es un establecimiento del Sistema Nacional de Salud que realiza acciones de promoción, prevención, recuperación de la salud, rehabilitación y cuidados paliativos, a través de los servicios de medicina general y de especialidades básicas (ginecología y pediatría), odontología, psicología, enfermería, maternidad de corta estancia y emergencia; además dispone de servicios auxiliares de diagnóstico en las áreas de laboratorio clínico, imagenología básica, opcionalmente audiometría, vacunatorio, farmacia institucional, servicio de psicorehabilitación, unidad de trabajo de parto (UTPR), terapia ocupacional, terapia de lenguaje y estimulación temprana. Promoviendo así, acciones de salud pública y participación social, con las normas y programas de atención del Ministerio de Salud Pública, sumado a esto atiende referencias y contrareferencias (MSP, 2012).

El área de consulta externa brinda servicios de Lunes a Viernes de 8:00 a.m a 16:30 pm, contando con el siguiente personal de servicio: 4 psicólogos; 3 médicos familiares; 8 médicos generales integrales; 1 administrador técnico; 2 ginecobstetras; 2 pediatras; 1 obstetrix; 2 bioquímicos para farmacia; 5 auxiliares de enfermería; 5 auxiliares de farmacia; 5 laboratoristas; 2 auxiliares de laboratorio; 7 odontólogos; 3 auxiliares de odontología; 2 nutricionistas; 5 de imagenología; 1 terapeuta de rehabilitación; 1 terapeuta de estimulación temprana; 1 analista de estadística; 6 auxiliares de admisión; 1 mantenimiento; 5 auxiliares de limpieza; 1 trabajadora social. Con el fin de prestar servicios de promoción de salud, prevención de enfermedades, recuperación de la salud, rehabilitación y cuidados paliativos por ciclos de vida (MSP, s.f.).

El área de emergencia que labora las 24 horas al día, para garantizar el derecho a la salud; incluye atenciones médicas inmediatas, atenciones obstétricas, servicio de laboratorio, imagenología, la unidad de trabajo de parto, el área de procedimientos y dispone de farmacia institucional para complementar el diagnóstico de patologías presentadas por los habitantes y su correcto manejo clínico. Esta área cuenta con el siguiente personal de servicio: 12 médicos generales; 5 obstetrices; 15 licenciados de enfermería; 2 auxiliares de enfermería; 2 laboratoristas; 2 auxiliares de limpieza; 3 servidores de guardianía (MSP, 2017).

Esta obra forma parte del fortalecimiento del primer nivel de atención (centros de salud tipo A, B y C), dentro del nuevo Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS). Este Modelo establece que el centro de salud es la puerta de entrada al sistema nacional de salud, donde se resuelven el 80% de las consultas, y los casos más complejos –el 20% de las consultas– son derivados al segundo nivel – hospital “Teófilo Dávila” u otros hospitales básicos y generales del resto de la provincia. Permitiendo así, que se acerque el servicio de salud a los ciudadanos y se especialicen los hospitales.

Además, los centros de salud llevan a cabo una importante tarea de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, no solo puertas adentro, sino también a través de actividades extramurales. La construcción del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra dio lugar a la creación de nuevas funciones dentro de los diferentes departamentos, así como la eliminación de otras, provocando que el personal se vea abocado a un cambio de cultura, induciendo a que la institución visualice un giro en la prestación del servicio final hacia los usuarios, por lo que resulta considerable que el talento humano involucrado se comprometa a cambiar, a desarrollar nuevas estrategias y

buscar la satisfacción de los objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado (Córdova, 2017).

Esta transformación ha generado una reestructuración en la organización provocando una reducción del personal y modificación de puestos de trabajo, por lo cual el clima organizacional se ha visto afectado manifestándose en un egoísmo entre ellos, falta de comunicación entre las áreas de trabajo, y aunque no se ha observado una elevada ausencia laboral sí se ha identificado un descontento en el personal por sentirse amenazados, ya que les aseguraron que si no cumplían su nuevo horario (De 8 horas diarias les tocaba laborar turnos de 24 horas, descansando 3 días), serían despedidos, lo cual ha repercutido negativamente en su desempeño laboral. Por ello, el presente trabajo pretende estudiar de qué manera se relaciona el clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

El incremento de colaboradores nuevos ha provocado un ambiente de inestabilidad, altos índices de rotación, conflictos laborales y/o personales, como también burlas, rumores y acusaciones infundadas, estos incidentes pueden repercutir emocionalmente en los mismos, es por ello que se hace necesario realizar esta investigación para determinar el clima laboral (Toro, 2017).

En sintonía con lo anterior, la problemática afecta al centro de salud, porque disminuye su productividad como institución de servicio, ya que un colaborador en condición conflictiva, que es víctima de rumores, burlas o bien acusaciones sin fundamento, no tendrá el rendimiento esperado, ni adecuadas relaciones interpersonales, por lo que juega un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, afectando así mismo la imagen que debe tener hacia las personas que acuden por atención (Sierra, 2015).

Capítulo III

Marco Metodológico

En el presente capítulo se evidencia la metodología que se empleó para el desarrollo de esta investigación. De ahí que esta sección está conformada por el enfoque, alcance, método y tipo de investigación. De igual forma, se visualizan los instrumentos usados para la recolección de datos y se determinó la población objeto de estudio con el fin de recabar información de manera precisa y eficiente para su respectivo análisis.

Método de la Investigación

En este estudio se aplicó el método deductivo con la finalidad de pasar de un conocimiento general a uno particular o específico, relacionado con el clima organizacional. La esencia del método consiste en utilizar la verdad o falsedad del enunciado básico, a partir de su constatación empírica, para inferir en lo verdadero o lo falso de la hipótesis que estuvo a prueba, se requirió el empleo de los más exigentes contraejemplos y determinar si se cumplen o no (Rodríguez & Pérez, 2017).

El método deductivo se ha establecido como una estrategia para establecer soluciones al problema planteado en la investigación, emitiendo una hipótesis relacionada con la problemática delimitada a fin de iniciar un análisis general de teorías para posteriormente aplicarlos en hechos que generen una solución efectiva y eficaz mejorando el clima organizacional del Centro de Salud en mención (Rodríguez & Pérez, 2017).

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo. Según Maldonado (2018) este tipo de investigación tiene como finalidad recolectar, analizar e interpretar los datos obtenidos con el propósito de responder a las interrogantes derivadas de un estudio. Para llevar a cabo dicho proceso es necesario la medición numérica por medio de programas estadísticos y clasificación de datos, los cuales se encuentran basados en la inducción probabilística enfocada a los resultados.

Mediante este enfoque cuantitativo, se busca obtener información objetiva que permita explicar las causas que desencadenan la problemática existente a través de una relación numérica delimitada por cada dimensión. De esta forma, se podrá medir y evaluar el clima organizacional y la influencia que acarrea en el desempeño de los trabajadores que conforman el “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra”.

Diseño de la Investigación

El tipo de diseño que se utilizó en este estudio, es una investigación no experimental; porque se trata de un tipo de pesquisa que no extrae sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables, pero no por ello, deja de ser una investigación seria, documentada y rigurosa en sus métodos. Este diseño de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que buscan interpretar, sino que se contentan con observar los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado (Rodríguez & Pérez, 2017).

Dentro de las investigaciones no experimentales, hay dos tipos principales; en este caso se usó una investigación de diseño transversal, pues en este tipo de diseño, se aborda un estado de la cuestión en la materia, es decir, se recopilan datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia en lo acontecido en la investigación. Además, esto significa emplear indicadores descriptivos (miden o describen una variable o factor) y causales (ofrecen explicaciones respecto a los indicadores) (Rodríguez & Pérez, 2017).

Alcance o Tipo de Investigación

En este trabajo, se empleó un alcance correlacional, es decir que se pudo manejar dos variables tanto independiente como dependiente, una relación causa-efecto. Uno de los principales puntos respecto a la investigación correlacional es que examina relaciones entre variables, pero de ningún modo implica que una es la causa de la otra; es decir, la correlación y la predicción comprueban asociaciones, más no, relaciones causales, es decir, cuando un factor cambia influye directamente en el cambio de otro (Rodríguez & Pérez, 2017).

Igualmente, esta investigación trata de un estudio descriptivo en el que se aclaran las características actuales de un fenómeno, en este caso sería la situación actual del clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal del “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra”. Sánchez Carlessi (1995) indica que estas investigaciones intentan responder a los cuestionamientos, tales como: ¿Cuáles son las características y cómo es el fenómeno? (Sánchez, 1995).

Operacionalización de las Variables

Las variables de este estudio fueron de tipo ordinal, siendo la variable independiente, el clima organizacional, éste influye de forma directa en los trabajadores y su productividad, considerándose como un factor indispensable para la empresa en la que se labora. En esta investigación, es de interés dominar el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Mientras que, la variable dependiente se trató del desempeño laboral, siendo así el nivel de cumplimiento captado por el trabajador en la conquista de las metas de la organización en un tiempo determinado. Esta variable dependiente, a la que también se la denomina variable de resultado, de salida, desenlace o simplemente, enfermedad (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Por tanto, podemos considerarla como la causa que depende de otra variable (variable independiente). En este caso, las dimensiones son las que medirán las variables establecidas para la investigación, en base a dos encuestas con preguntas tipo escala de Likert.

En las siguientes tablas se muestra la operacionalización de estas variables.

Tabla 3

Operacionalización de Variables: Variable Independiente

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES DE MEDICIÓN	TÉCNICA
Variable independiente: Clima Organizacional	El clima organizacional está compuesto por las características que posee el lugar en donde se desempeña el trabajo, como las actitudes de cada individuo las cuales pueden ser percibidas por los colaboradores, estas pueden influir en el desempeño del trabajador (Segredo, 2017)	Gestión Interna	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.	Encuesta
			Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral.	
			Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos.	
			Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.	
			Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.	
			Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes.	
		Estabilidad Laboral	En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.	Encuesta
			Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.	
			Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva	
			Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo	
			Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución	
			Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución	
		Tensión Interna y Desarrollo Profesional	En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales	Encuesta
			Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial	
			Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso	
			En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber	
			El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas	
			Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes	
		Organización	En esta institución existen demasiadas críticas	Encuesta
			A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación	
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas				
En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados				
Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores				
Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente				
Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos				

Nota. Variable Clima Organizacional. Adaptado de “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile,” por Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M, 2015, *Estudios Gerenciales*, 31(137).

Tabla 4*Operacionalización de Variables: Variable Dependiente*

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES DE MEDICIÓN	TÉCNICA
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Es el actuar y el rendimiento que se muestra en el área laboral, donde el trabajador al efectuar las funciones y tareas a él encomendadas y también las que exige su cargo específico, permiten demostrar su aptitud (Espinoza & Castro, 2014).	Desempeño	Cómo calificaría su propio desempeño general	Encuesta
			Cómo su jefe calificaría su desempeño general	
			Cómo sus colegas calificarían a su rendimiento global	

Nota. Variable Desempeño. Adaptado de “The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company”, por Fu W and Deshpande S, 2014, *Journal of Bus Ethics*, 339, 349.

Población y muestra

La población según lo acotado por Hernández et al. (2014) se refiere al total de personas que poseen características similares entre sí, a las cuales se pretendió realizar un estudio. La población es medida, cuantificada y analizada con el propósito de mantener datos precisos y reales que aporten con la investigación.

Mientras que la muestra es una parte de esa población seleccionada o un subconjunto representativo de la misma, la cual brindará la información a los encuestadores. En el presente estudio, la población para la evaluación del clima organizacional se encontró conformada por un total de 98 personas, por eso se decidió encuestar a toda la población, con excepción del director técnico. Por tratarse de una institución encaminada al desarrollo y apoyo de actividades incluidas en el proceso de atención sanitaria; a través de esta investigación se buscó analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de su personal, con la finalidad de proponer un plan de mejoras.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla, el personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

Tabla 5
Personal de la Unidad Operativa

Número	Detalle	Personas
1	Director Técnico	1
2	Medicina - Consulta Externa	13
3	Medicina – Emergencia	11
4	Obstetricia	6
5	Enfermería - Consulta Externa	7
6	Enfermería - Emergencia	14
7	Psicología	5
8	Radiología	4
9	Laboratorio	9
10	Farmacia	6
11	Terapia	5
12	Odontología	5
13	Nutrición	2
14	Mantenimiento	3
15	Taps	2
16	Estadística	6
	Total	99

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la recopilación de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de dos cuestionarios.

El cuestionario usado para medir el clima organizacional del personal del “Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra” presentó una escala de Likert de 5 puntos (Ver Tabla 6). Es un cuestionario adaptado a la presente investigación, que ha sido tomado del artículo “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile”, elaborado por Miguel Bustamante, Maderline Grandón y María del Carmen

Lapo en el año 2015. Este temario está conformado por veinticinco preguntas que hacen referencia a cuatro dimensiones a tratar: 1. Gestión Interna, 2. Estabilidad Laboral, 3. Tensión Interna y Desarrollo Profesional y 4. Organización.

Para demostrar la confiabilidad de este instrumento, los autores usaron alfa de Cronbach, medida a través del promedio de las correlaciones entre los ítems para determinar la confiabilidad mínima aceptable, dando un resultado de 0,89, asimismo la validez del contenido del mismo se realizó sobre la base de las teorías de Litwin y Stringer 1968, Newman 1977 y Astudillo 1985 y en lo que respecta al constructo se validó a través de grupos focales, definición operativa de las variables y ratificación mediante consulta a expertos, ubicando al cuestionario en un rango de magnitud muy alta y confiable, lo cual confirma que ofrece información de valor y confiable, por tales razones ha sido usado en otros estudios nacionales e internacionales.

Tabla 6

Escala de Likert Clima Organizacional

Totalmente en desacuerdo 1

En desacuerdo 2

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 3

De acuerdo 4

Totalmente de acuerdo 5

Tomado de: “Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de Salud Provincia de Manabí-Ecuador *Revista ECA Sinergia*. e-ISSN 2528-7869. Enero - Abril 2019. Vol. 10 N°1, págs. 70-84. Edición continua. Doi: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196

Para la evaluación del desempeño laboral, se adoptó el cuestionario construido por Fu W and Deshpande S, en el 2014, publicado en *Journal of Bus Ethics*, el cual se lo puede conseguir en el artículo: “The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and

Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company", en este interrogatorio se presentan solamente tres preguntas, con una sola dimensión a evaluar: El Desempeño. El esquema de preguntas que utiliza el cuestionario es de modalidad cerrada, de medición ordinal, con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos, donde 1: Muy malo, 2: Malo, 3: Regular, 4: Bueno y 5: Muy bueno.

Procedimiento

Para poder desarrollar esta investigación se siguieron los siguientes pasos:

1. Se solicitaron los respectivos permisos al director de la unidad operativa para la aplicación del instrumento de recopilación de datos.
2. Se obtuvo la ayuda de los responsables de cada área para la respectiva difusión de dar a conocer la importancia de este estudio a cada uno de los empleados del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.
3. Se aplicaron las encuestas de clima organizacional y desempeño laboral a todo el personal que labora actualmente en el Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, de manera virtual, enviando el link del formulario de preguntas.
4. Para medir la fiabilidad de la escala se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach, que según Santos (2017) permite determinar la validez de un instrumento.
5. Para calcular el nivel de clima organizacional del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra se estimaron los promedios de los indicadores pertenecientes a cada una de las dimensiones y luego se calcularon los promedios de las dimensiones que conforman la variable.

6. Para calcular el nivel de desempeño laboral del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra se estimó el promedio del indicador perteneciente a esta dimensión y luego se calculó el promedio de dicha variable.

7. Para determinar el grado de relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra se aplicó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

8. También se analizaron las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables, para medir su grado de relación.

Técnicas de Análisis de Datos

Dentro de las técnicas para realizar el análisis estadístico se usó la estadística inferencial, la fiabilidad de la escala aplicada se valoró con una prueba con Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,886 lo cual indicó que el instrumento es confiable.

Adicionalmente, para el análisis de cada uno de los indicadores y sus dimensiones se utilizaron las herramientas de frecuencias y medidas de tendencia central y se proyectaron a través de gráficos estadísticos.

Tabla 7
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Gestión interna	98	1,77	5,00	4,20	,66
Estabilidad laboral	98	1,00	5,00	3,18	1,33
Tensión interna y desarrollo profesional	98	1,00	5,00	3,31	1,01
Organización y desempeño	98	1,0	5,00	3,92	,87
Desempeño Laboral	98	3,00	5,00	4,39	,53

Se puede observar que la dimensión de “estabilidad laboral” tiene el promedio más bajo seguido de la dimensión de “tensión interna y desarrollo profesional”; sin embargo, la dimensión de gestión interna al tener el promedio más alto se acerca más a la respuesta de totalmente de acuerdo. Las otras dimensiones en promedio se acercan a la respuesta “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Herramientas de Análisis de Datos

Para este fin, es necesario recalcar que se aplicó el cálculo de la media para cada dimensión del clima organizacional y para el desempeño laboral. Los resultados obtenidos se los presentó por medio de gráficos estadísticos en forma de barras con los respectivos datos porcentuales obtenidos del formulario, mientras que el procesamiento correlacional se lo realizó a través de SPSS 23.

Análisis de Resultados

En el análisis de resultados se establece en forma de informe los resultados que se encontraron al momento de utilizar los instrumentos de investigación, en el caso del presente trabajo por medio de la encuesta, para esto se utilizó la estadística de tipo descriptiva, inferencial y correlaciones.

Sexo

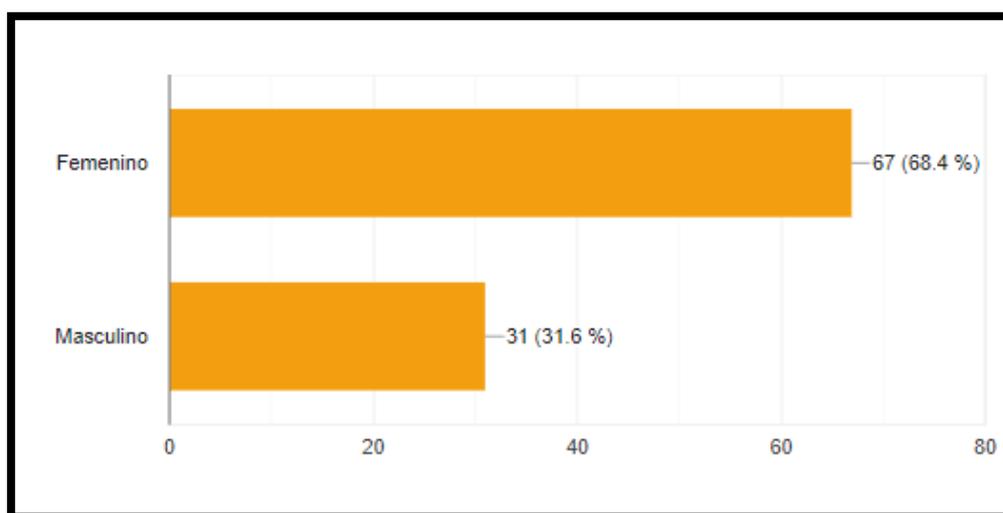


Figura 4. Sexo
Tomado de encuestas

En los resultados que se hallaron de las encuestas efectuadas al personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, se observó que el 68.4% de los encuestados representan al sexo femenino, mientras que el 31.6% son de sexo masculino.

Primera dimensión: Gestión Interna

1. *¿Cuándo tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas?*

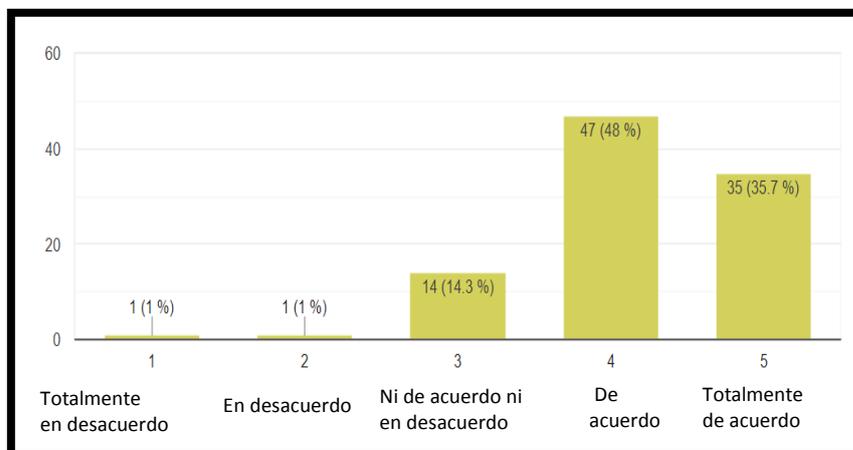


Figura 5. Ayuda de los compañeros
Tomado de encuestas

Se pudo revisar que la mayoría, un 48% están de acuerdo en que reciben ayuda de sus colegas ante un trabajo difícil, el 35.7% respondió que está totalmente de acuerdo, el 14.3% respondieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solamente el 1% de los encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

2. *¿Mi responsable de área entrega información a su personal respecto a su desempeño laboral?*

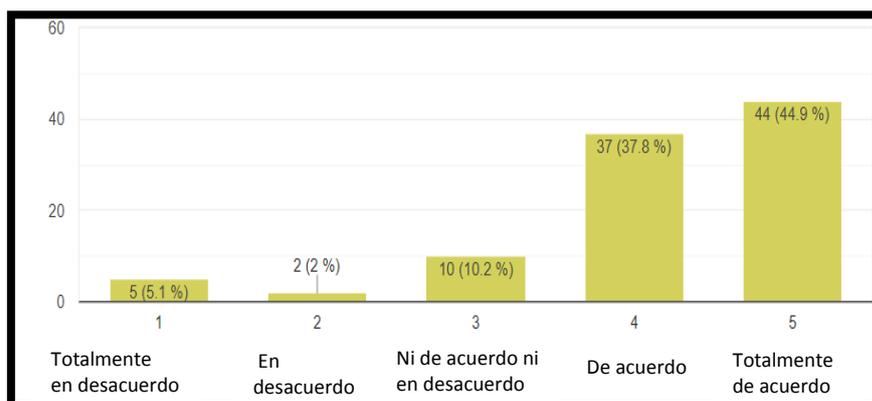


Figura 6. Información del desempeño del personal

Tomado de encuestas

Según las respuestas de los encuestados del Centro de Salud Tipo C Velasco

Ibarra, se conoció que el 44.9% está totalmente de acuerdo, el 37.8% refleja que están de acuerdo, solamente el 5.1% opina lo contrario con respecto a que sus responsables de área entregan información respecto a su desempeño laboral.

3. ¿Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos?

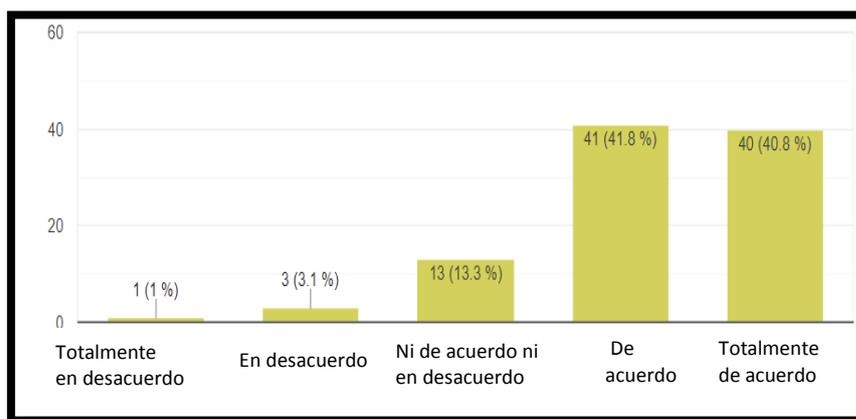


Figura 7. Buena relación

Tomado de encuestas

Los resultados de las encuestas reflejaron que los colaboradores de la unidad médica, un 41.8% están de acuerdo, un 40.8% totalmente de acuerdo con saber que sus jefes esperan de ellos, por lo tanto, el centro de salud cuenta con una buena relación entre los trabajadores y sus jefes.

4. *¿Mi responsable de área promueve buenas relaciones humanas entre las personas de la institución?*

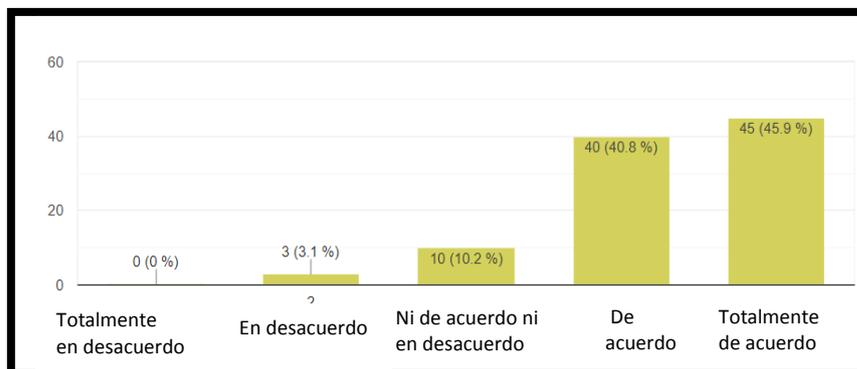


Figura 8. Buenas relaciones humanas

De acuerdo a la evaluación hecha por medio de las encuestas, se constató que el 45.9 % de las personas están totalmente de acuerdo y el 40.8 % de acuerdo, con que sus responsables de área promueven buenas relaciones humanas entre todas las personas de la institución.

5. *¿El jefe y los responsables de área de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores?*

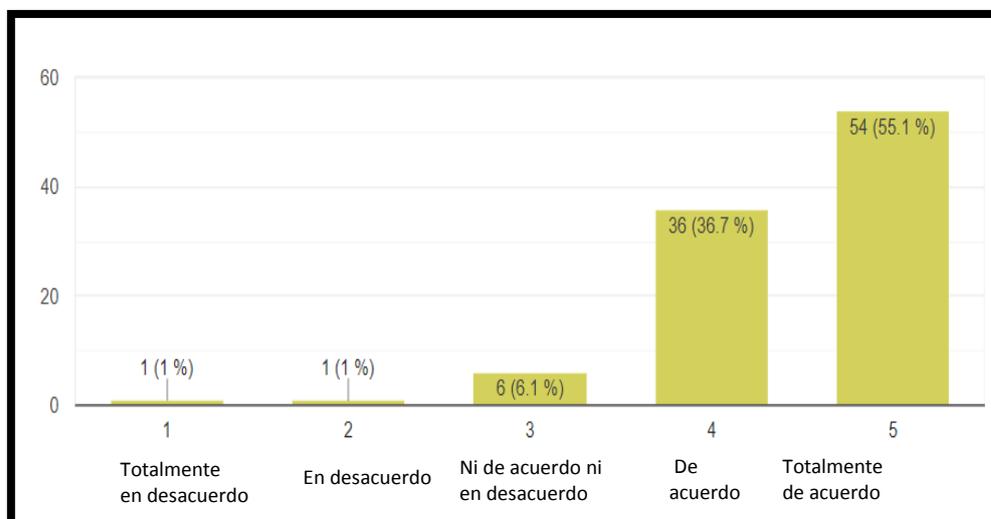


Figura 9. Respeto
Tomado de encuestas

De acuerdo a los resultados se conoció que el 55.1% están totalmente de acuerdo que en la institución se trata con respeto a todos los colaboradores, siendo el respeto, el principal pilar para sostener cualquier tipo de convivencia pacífica en una organización.

6. *¿Cuándo tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe?*

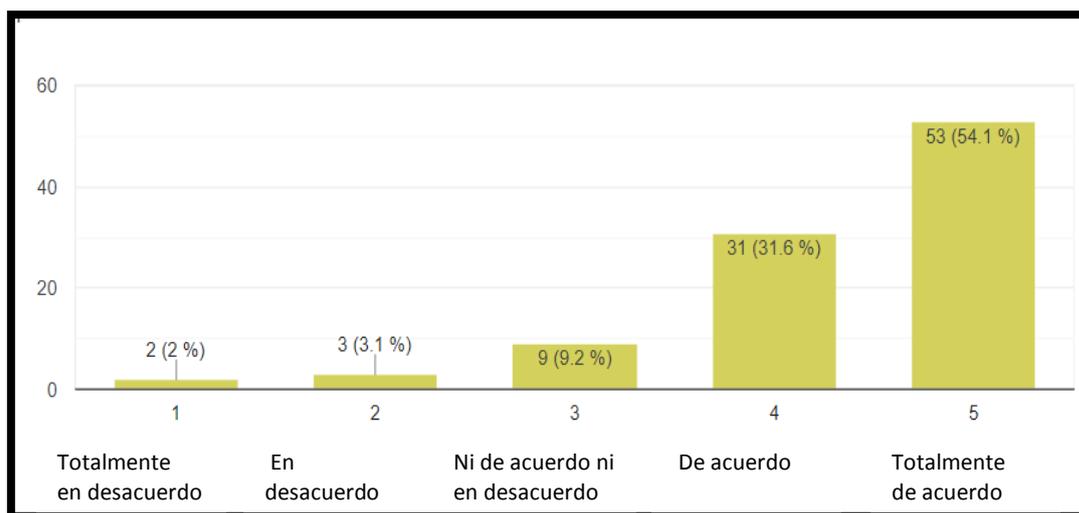


Figura 10. Ayuda del jefe

Se conoció que el 54.1% de los colaboradores cuentan con ayuda del jefe al momento de realizar un trabajo difícil y un 31.6% está de acuerdo, resaltando la importancia, de que las relaciones profesionales se basan en la confianza y el compromiso, y que trabajar para un jefe que lo respalde es vital para el éxito profesional y de la unidad de Salud.

7. ¿En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo?

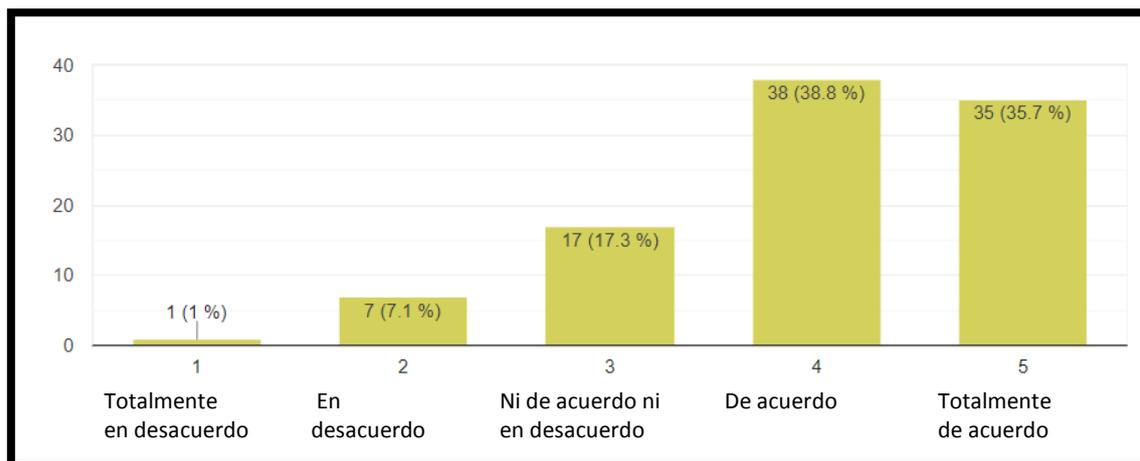


Figura 11. Compromiso con el trabajo

De acuerdo a la pregunta donde se cuestiona que, si en el Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra sus colaboradores están comprometidos en el trabajo, se determinó que el 38.8 % del personal están de acuerdo con el compromiso de su servicio dentro del establecimiento; asimismo, el 35.7% están totalmente de acuerdo.

8. ¿Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan?

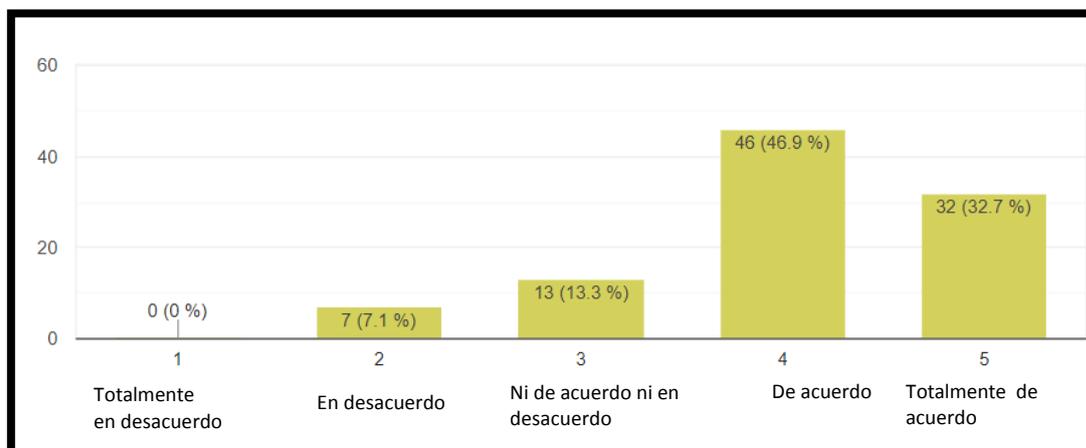


Figura 12. Interés por el trabajo
Tomado de encuestas

Se conoció que el 46.9% de los colaboradores han mostrado interés por el trabajo que realizan; mientras que el 32.7% están totalmente de acuerdo, es justamente necesario que todo el personal de la institución se encuentre debidamente motivado e interesado por la labor que realizan, por tratarse de una institución que presta servicios de salud, ya que para alcanzar un elevado nivel de desempeño se debe contar con un personal altamente comprometido.

9. *¿Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva?*

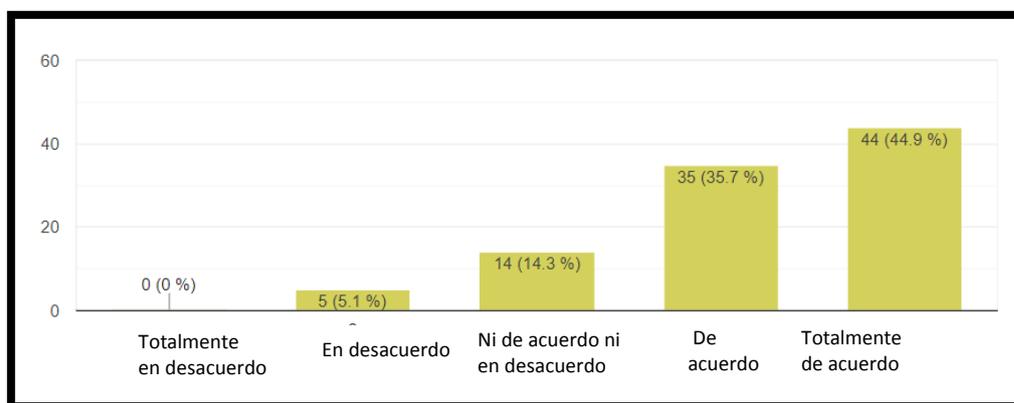


Figura 13. Ideas nuevas
Tomado de encuestas

Se puede constatar en la figura 13, que el 44.9% del personal se encuentran totalmente de acuerdo con que en la institución se da la facilidad para que cualquier colaborador presente nuevas ideas, pero también el 14.3% están de acuerdo, ni de desacuerdo.

Segunda dimensión: Estabilidad Laboral

1. *¿Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo?*

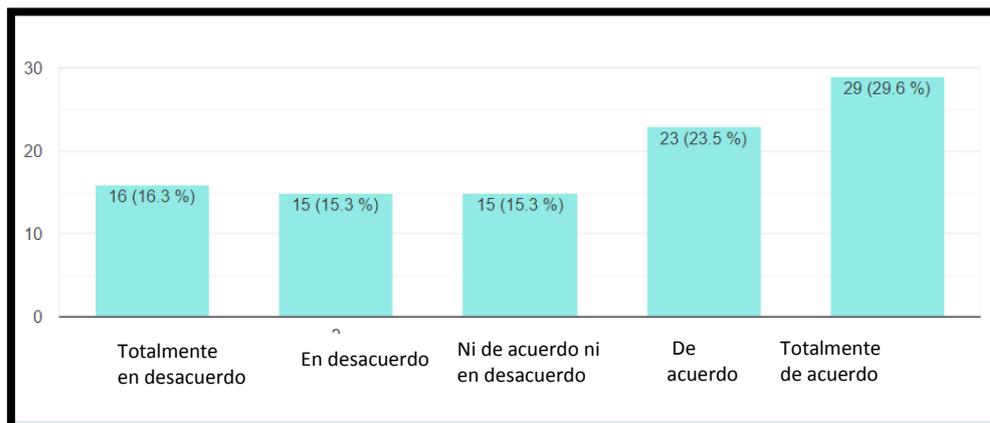


Figura 14. Estabilidad laboral

Con respecto a los datos que se hallaron en las encuestas, el 29.9% están totalmente de acuerdo, el 23.5% afirmó que están de acuerdo en que, si existe una reorganización en la institución, se vea afectada la estabilidad de su trabajo, el 16.3% estuvo totalmente en desacuerdo mientras que el 15.3% están de acuerdo, ni de desacuerdo. Estos datos permitieron saber que el 53.4% que son la mayoría, están de acuerdo y totalmente de acuerdo que existe incertidumbre y preocupación por algún cambio en su actividad laboral.

2. *¿Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución?*

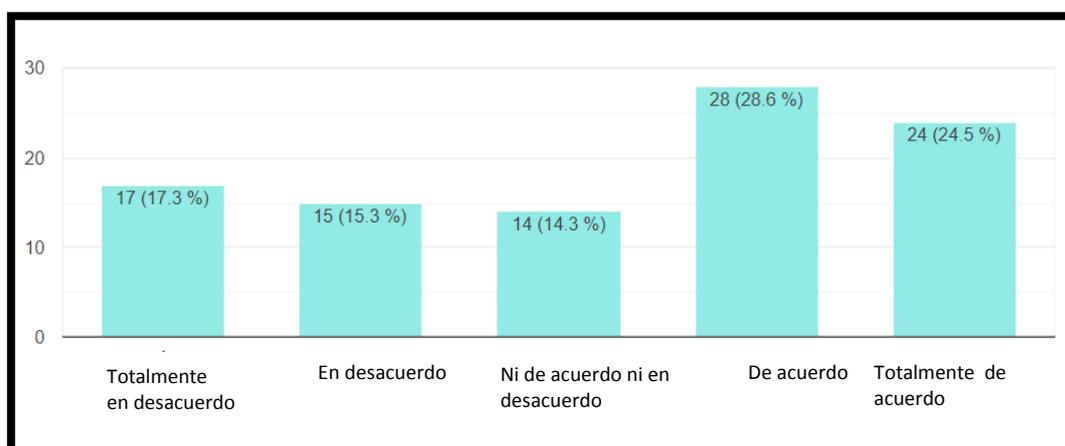


Figura 15. Efectos de la estabilidad
Tomado de encuestas

La mayoría de colaboradores están en de acuerdo (28.6%) con que tiene preocupación por los efectos que puedan tener sobre la estabilidad laboral, los cambios de métodos de trabajo o la automatización del Centro de Salud, el 17.3% opinó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 14.3% estuvo de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir que, el 53.1% sienten que podrían verse afectados por algún cambio interno en la institución.

3. ¿Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución?

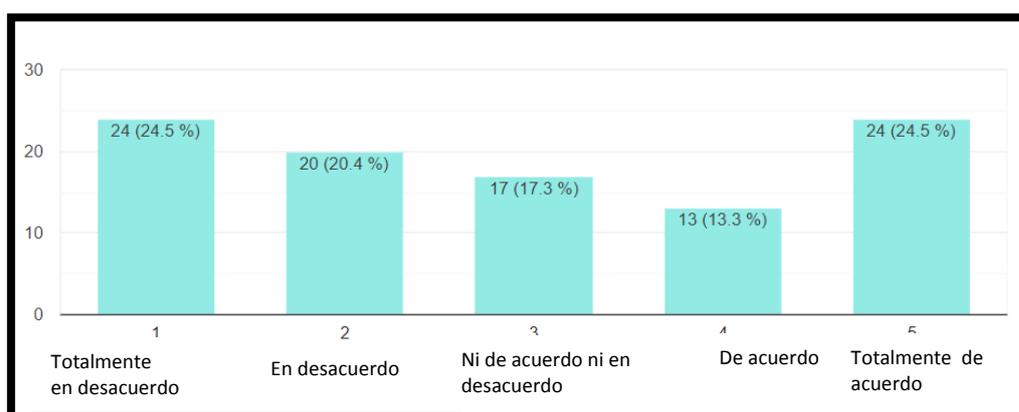


Figura 16. Pérdida del trabajo
Tomado de encuestas

En los resultados se pudo percatar que el 24.5% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que en cualquier momento pueden perder el trabajo en la institución, mientras con el mismo porcentaje opinaron que estaban totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, estos resultados controversiales, se pueden atribuir a que resultan de los últimos nombramientos definitivos otorgados a parte del personal que laboró en la conocida pandemia producida por el nuevo SARS-CoV-2.

Tercera dimensión: Tensión Interna y Desarrollo Profesional

1. *¿En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales?*

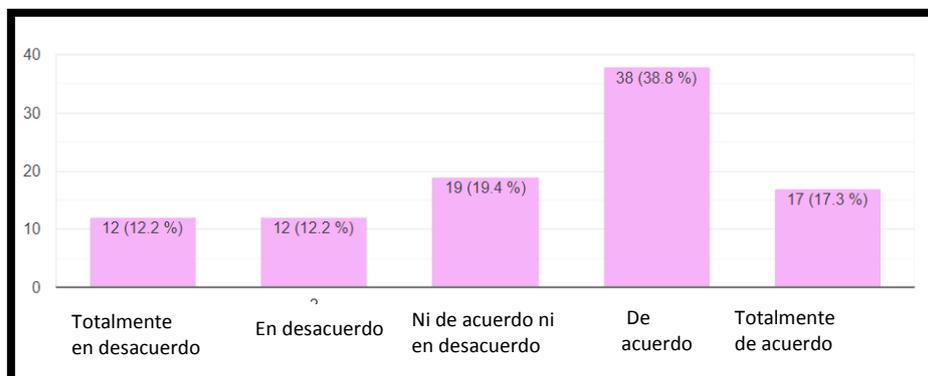


Figura 17. Falta de oportunidades

Tomado de encuestas

El 38.8% de los encuestados están de acuerdo que en esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales en su trabajo, el 19.4% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12.2% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que el 17.3% estuvo totalmente de acuerdo. Es claro ver que la mayoría de los encuestados que son el 56.1% estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo con la falta de ocasiones nuevas para demostrar sus capacidades de competencia.

2. *¿Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial?*

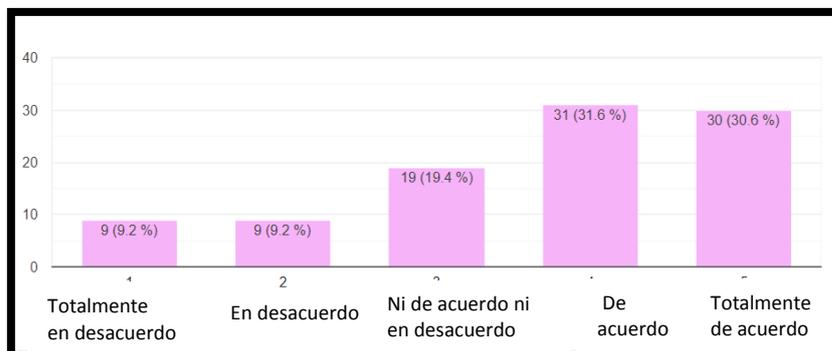


Figura 18. Rumores
Tomado de encuestas

En lo que respecta sobre si los empleados creen más en los rumores que surgen sobre un cierto hecho que en la información oficial, el 31.6% y el 30.6% indicaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, constituyendo la mayoría del personal; mientras que el 9.2% estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, abrir las puertas a la comunicación es el primer paso que se debe dar en el Centro de Salud y tomar las acciones correctivas es el siguiente y el más importante.

3. *¿Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso?*

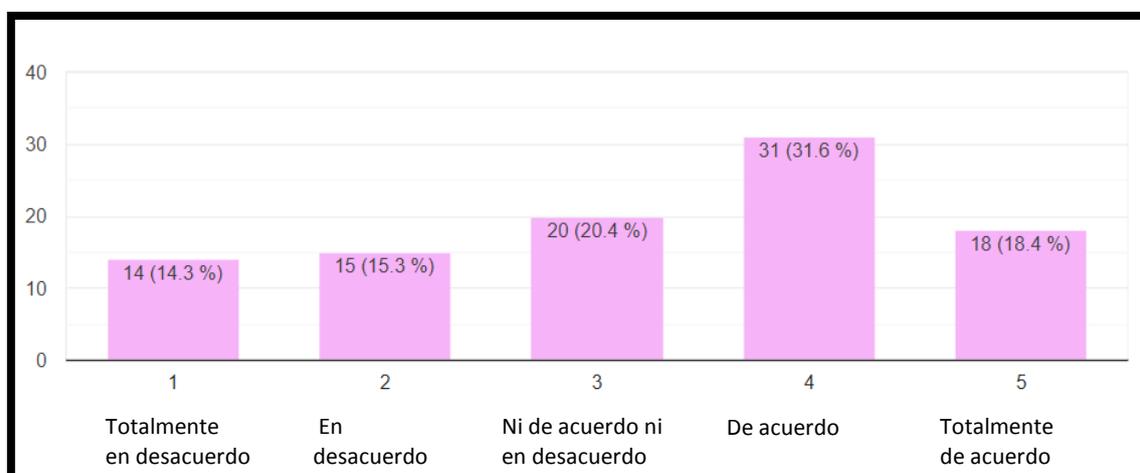


Figura 19. Ambiente tenso
Tomado de encuestas

En los resultados se evidenció que el 31.6% de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo que el Centro de Salud se caracterizar por tener un ambiente tenso laboral, el 20.4% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.3% en desacuerdo y el 14.3% totalmente en desacuerdo respectivamente. Por lo cual, cuando se reciba un comentario que viene de un superior o jefe, la respuesta debe ser meditada y centrarse en lo exclusivamente laboral, lo que compete a las tareas y desempeño.

4. *¿En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber?*

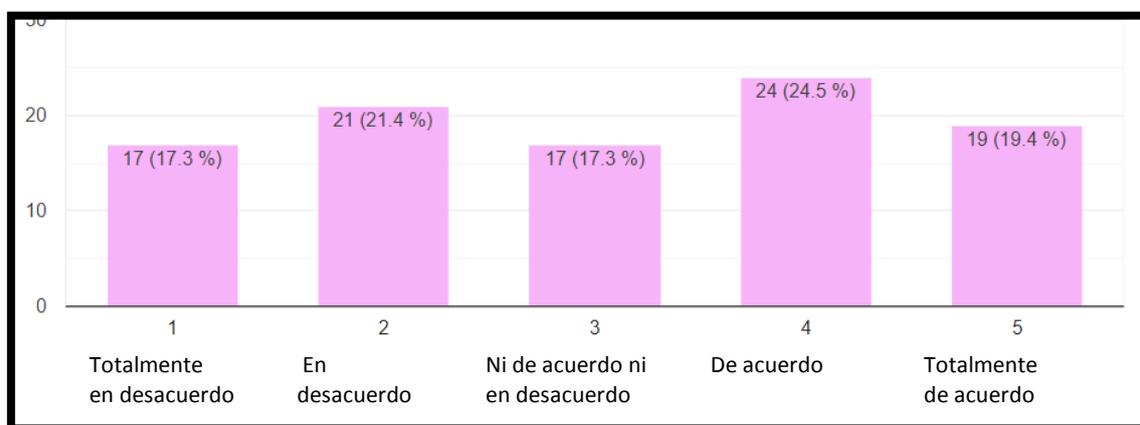


Figura 20. Desinformación

Tomado de encuestas

Se pudo revisar y según la figura, que los valores se muestran compartidos, pero la mayoría de los colaboradores, el 24.5% y el 19.4% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente sobre que en la unidad médica se los mantiene desinformados sobre materias que deberían saber y eso hace que no se aporten ideas para mejorar la organización, el 21.4% estuvo y el 17.3% estuvo totalmente en desacuerdo. Es decir, el 43.9% considera que no se los tiene informados.

5. *¿El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas?*

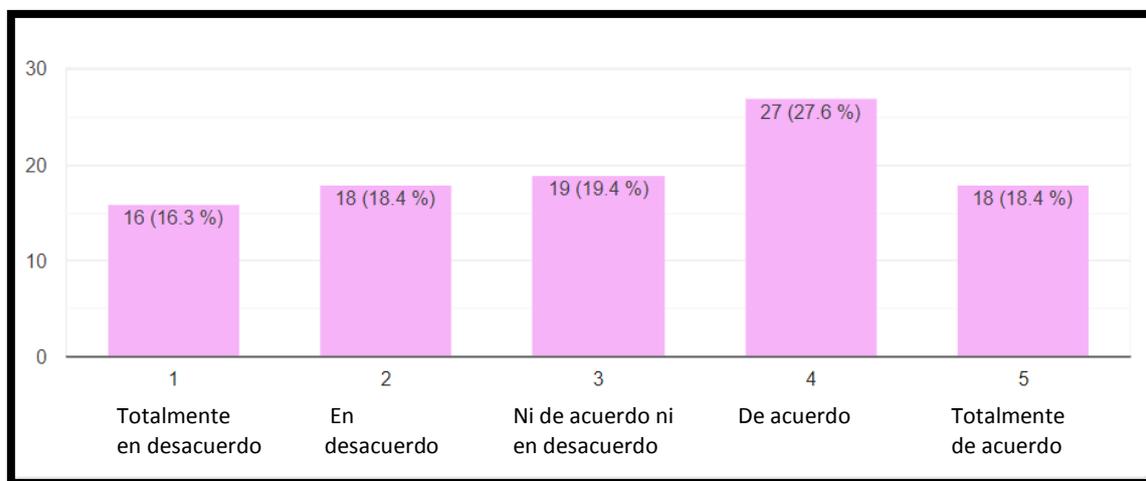


Figura 21. Ambiente inadecuado
Tomado de encuestas

En lo que se refiere a que si el ambiente de la institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas, el 27.6% mencionó estar totalmente de acuerdo, el 18.4% de acuerdo, mientras que el 19.4% estuvo en estado neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 18.4% están en desacuerdo y el 16.3% estuvo totalmente en desacuerdo; siendo el 46% opinan que en el Centro de Salud no tiene un ambiente propicio para la creación de nuevos planteamientos.

6. *¿Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes?*

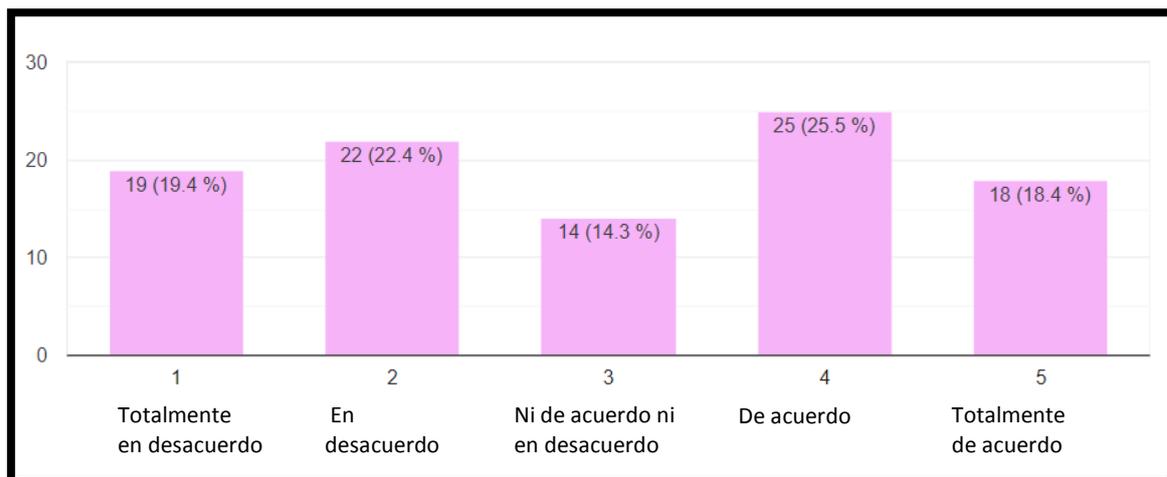


Figura 22. Falta de acogida

Tomado de encuestas

La mayoría de los encuestados (43.9%), el 25.5% y el 18.4% opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, sobre que las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes, concordando con las respuestas de la opinión del cuestionamiento anterior. El 22.4% estuvo en desacuerdo, mientras que el 19.4% totalmente en desacuerdo.

7. *¿En esta institución existen demasiadas críticas?*

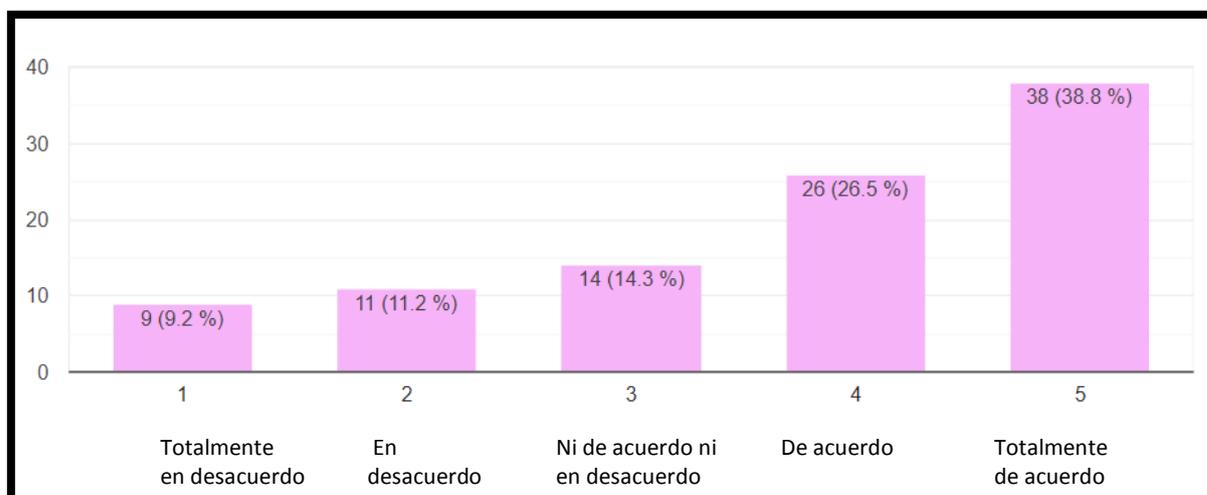


Figura 23. Críticas

Tomado de encuestas

Al momento de consultar si existen muchas críticas en la Unidad Velasco Ibarra, el 38.8% afirmaron estar totalmente de acuerdo, el 26.5% de acuerdo, el 14.3% neutral, mientras que el 11.2% estuvieron en desacuerdo y solamente el 9.2% totalmente en desacuerdo. Por tanto, se reflejan que existen críticas y reproches en el 65.3% de los encuestados.

8. *¿A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación?*

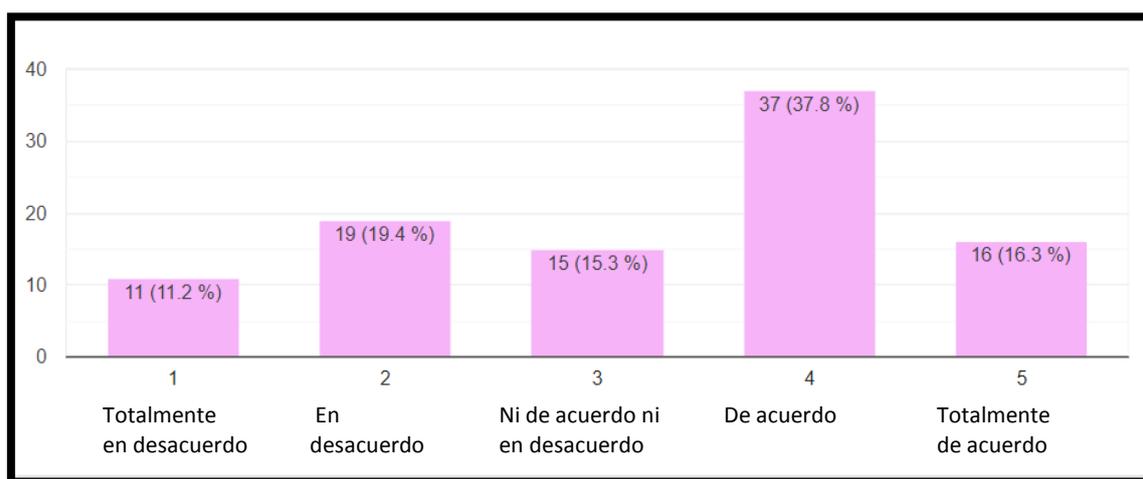


Figura 24. Desorganización
Tomado de encuestas

Se apreció en la encuesta que el 37.8% de los trabajadores, estuvieron de acuerdo que a veces trabajan en forma desorganizada y sin planificación, el 16.3% totalmente de acuerdo, un 15.3% fueron indecisos o neutrales, el 19.4% en desacuerdo, mientras que el 11.2% opinó que estuvo totalmente en desacuerdo. Es decir que, el 54.1% de los colaboradores están mayormente inclinados a que en su unidad de salud se trabaja de manera desorganizada o que hacen las cosas sin una previa planeación.

Cuarta dimensión: Organización

1. *¿La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas?*

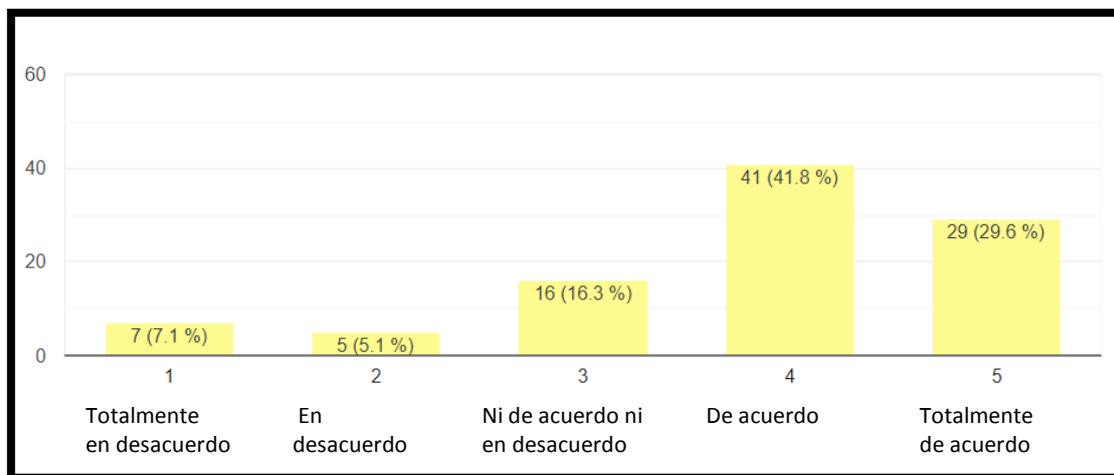


Figura 25. Sentido de pertenencia
Tomado de encuestas

Los datos numéricos que se expone en la figura 25 evidencian que el 41.8% estuvieron de acuerdo y el 29.6% totalmente de acuerdo con la dirección de la institución se preocupa por las personas, por sus problemas y de cómo se sienten y para corroborar aquello, en la encuesta se muestra que el 7.1% y el 5.1% se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente.

2. *¿En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados?*

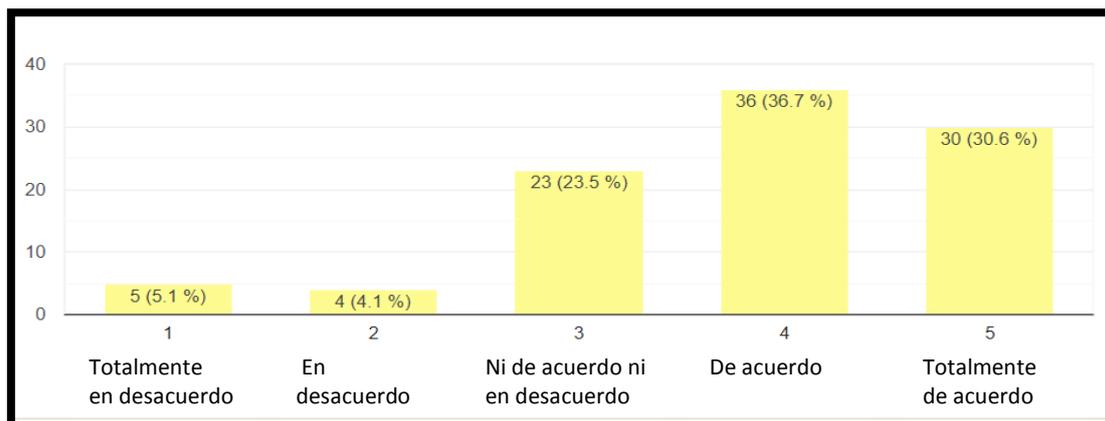


Figura 26. Adecuada organización

Se comprobó que el 36.7% y el 30.6% de los empleados estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que en la institución están bien asignados y organizados los trabajos, dando crédito a que la dirección de la unidad cuenta con una adecuada organización, contrario a la pregunta # 8 de la dimensión tensión interna y desarrollo profesional que lleva a la conclusión de que el Centro de Salud está desorganizado. Pero el basándonos en esta pregunta, el 67.3% opinó que si cuentan con una apropiada organización.

3. *¿Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores?*

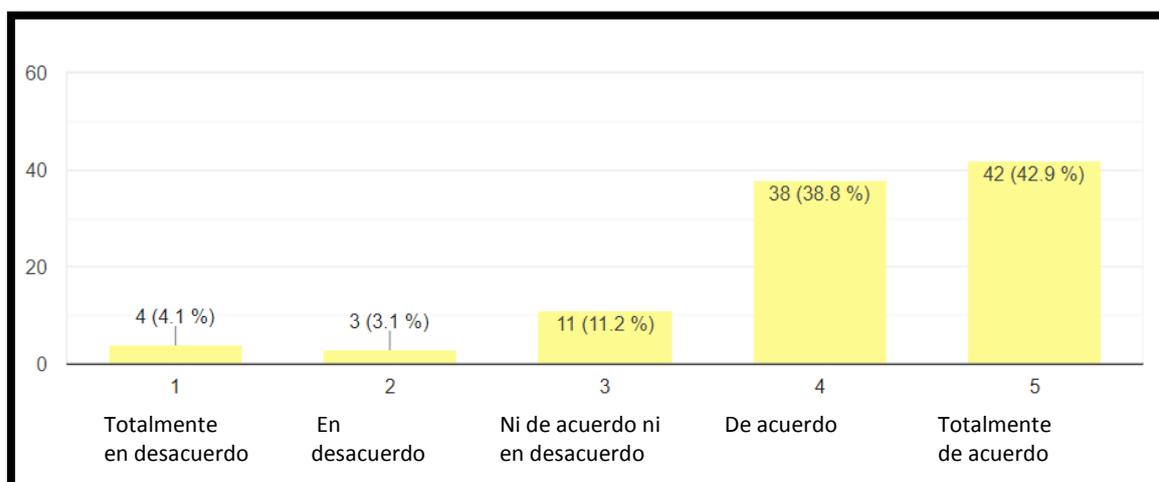


Figura 27. Adecuada comunicación

Tomado de encuestas

Como se aprecia en la figura 27, el 42.9% del personal se encuentran totalmente de acuerdo, el 38.8% de acuerdo frente a que existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores. El 11.2% se muestran indecisos, el 4.1% y el 3.1% estuvieron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente ante esta pregunta.

4. *¿Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente?*

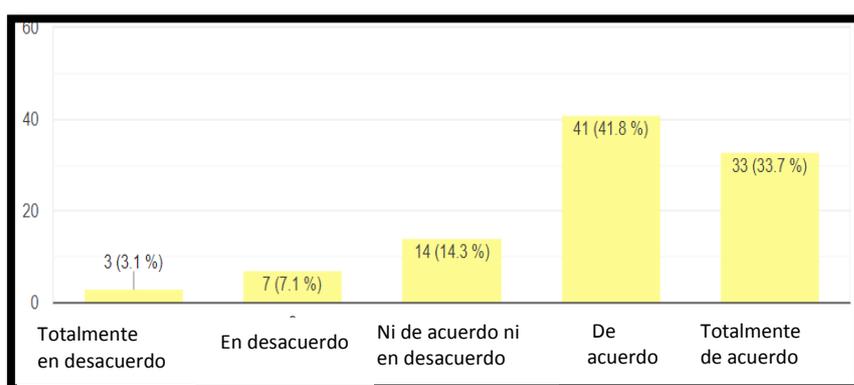


Figura 28. Información Oportuna
Tomado de encuestas

El 41.9% se encontraba de acuerdo con la afirmación, el 33.7% totalmente de acuerdo y el 14.3% indiferente. En tal sentido se puede inferir que los colaboradores se encuentran conformes, todo lo que tienen que hacer está claro, porque se les explica bien y oportunamente sus asignaciones y sus funciones, por lo tanto, los colaboradores no deberían presentar inconvenientes al momento de desempeñar sus labores.

5. *¿Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos?*

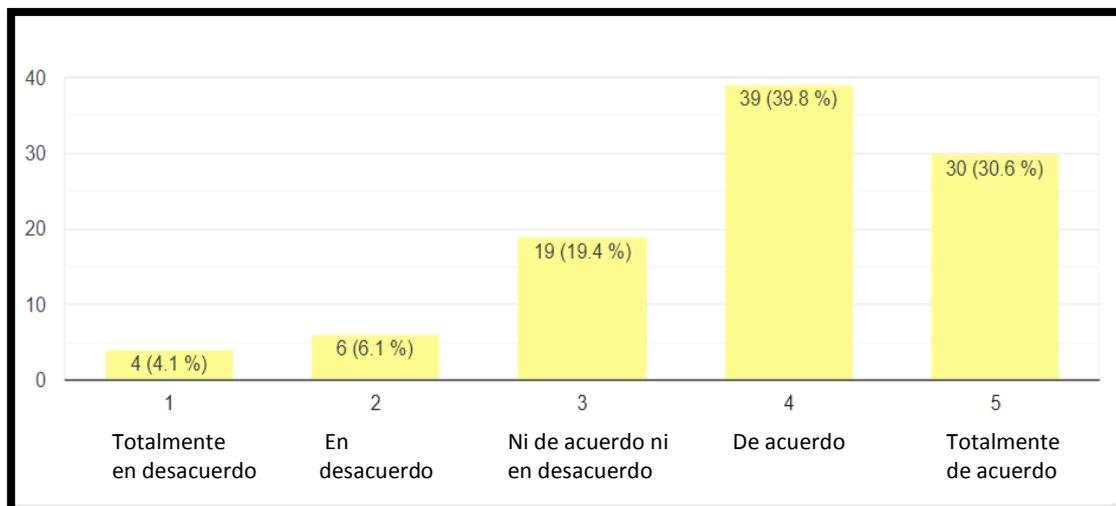


Figura 29. Comunicación Oportuna
Tomado de encuestas

El 39.8% de los colaboradores se encuentra de acuerdo, el 30.6% se encuentran totalmente de acuerdo, en menor medida tenemos las últimas 3 alternativas, el 19.4% se encuentra indiferente, el 6.1% estuvo en desacuerdo y finalmente el 4.1% estuvieron totalmente en desacuerdo. En tal sentido podemos concluir que los colaboradores opinan que si existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios, que trabajan generalmente juntos.

Análisis de la dimensión de desempeño laboral

1. ¿Cómo calificaría su propio desempeño general?

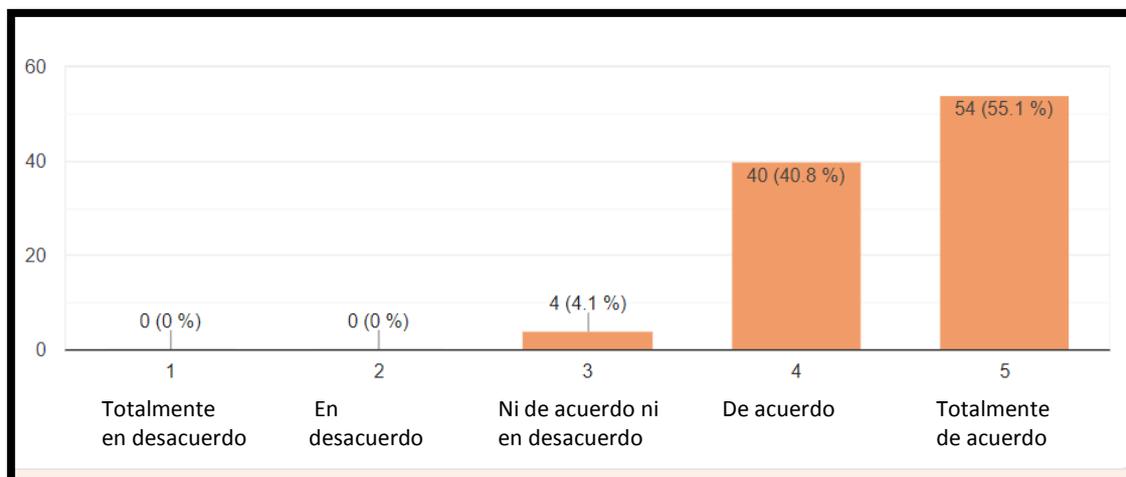


Figura 30. Desempeño personal

Tomado de encuestas

El 55.1% de los colaboradores califican su propio desempeño como muy bueno, el 40.8% como bueno y solamente el 4.1% opina que su desempeño es regular.

Considerando los resultados obtenidos podemos inferir que los colaboradores cuentan con un óptimo desempeño laboral.

2. ¿Cómo su jefe calificaría su desempeño general?

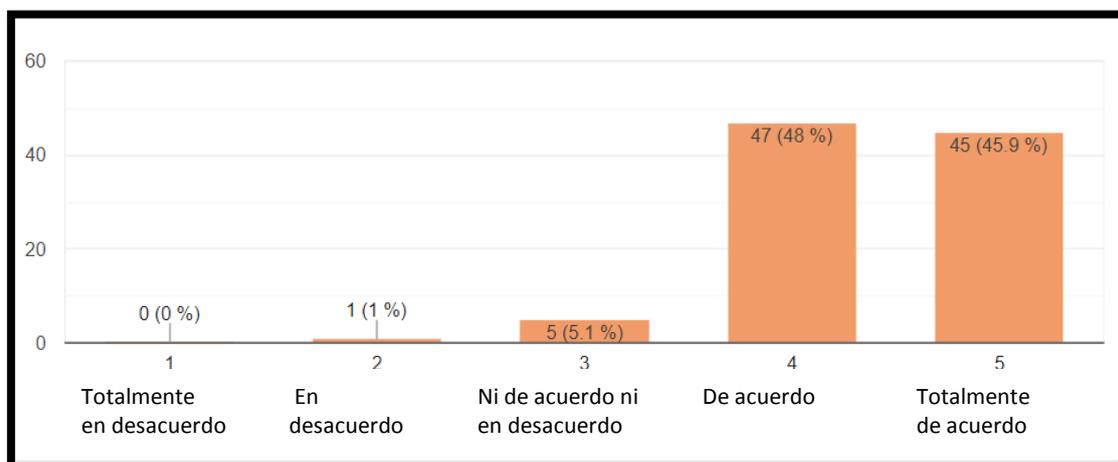


Figura 31. Percepción del jefe

Tomado de encuestas

Del personal encuestado, el 48% opinan desde la perspectiva de su jefe, como él calificaría su desempeño general, dando una puntuación buena, el 45.9% expresan que su desempeño se encuentra muy bueno y finalmente el 5.1% se encuentra en un puntaje regular. Considerando las respuestas brindadas por los colaboradores podemos concluir que muestran interés de desarrollar un desempeño oportuno en la empresa.

3. ¿Cómo sus colegas calificarían a su rendimiento global?

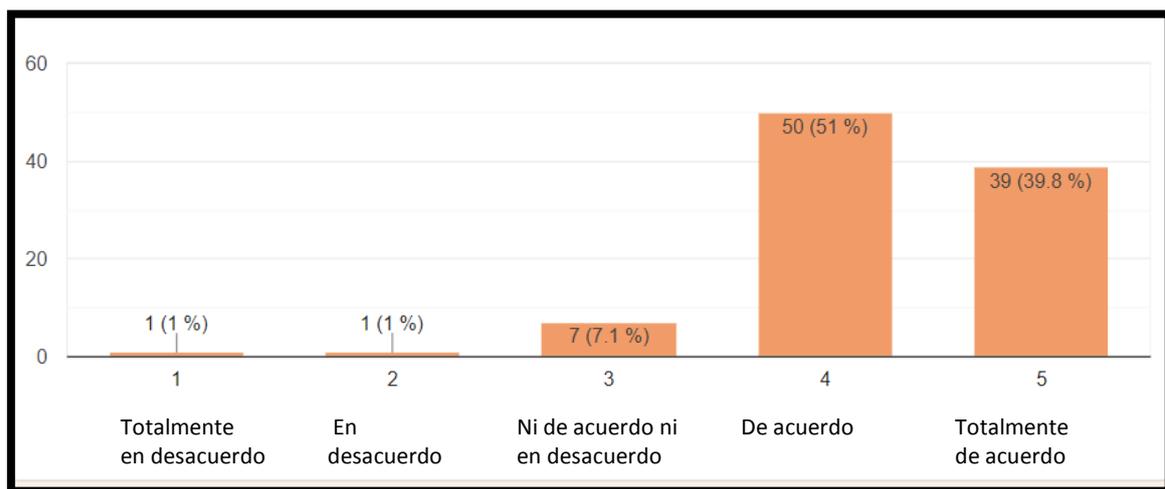


Figura 32. Rendimiento Global
Tomado de encuestas

Dentro de las alternativas presentadas en la afirmación de como calificarían sus colegas su rendimiento global, el 51% y 39.8% de los colaboradores califican su desempeño global como bueno y muy bueno respectivamente y solamente el 7.1% opinan que su desempeño es regular. Considerando los resultados obtenidos podemos inferir que los colaboradores del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra aportan con un adecuado desempeño y rendimiento global.

Fiabilidad de los resultados

Hernández, Fernández y Baptista aducen que, Alfa de Cronbach es un método que permite estimar la fiabilidad a través de un conjunto de ítems o dimensiones

teóricas. Si el coeficiente de Alfa de Cronbach muestra un valor cercano a 1.00 y superior a 0.80, se considera que el instrumento evaluado fue confiable (Adrianzen & Franco, 2018).

A continuación, se puede observar el cálculo estadístico de fiabilidad para determinar si el instrumento utilizado tiene consistencia interna y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,799.

Tabla 8

Cálculo estadístico de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en	
Alfa de Cronbach	elementos estandarizados	N de elementos
,799	,839	28

En el mismo procedimiento se evidenció que si se eliminaban 7 preguntas (ver Apéndice C) el índice de fiabilidad podría mejorar, por lo cual, se procedió a eliminarlas del análisis, calculando nuevamente el Alfa de Cronbach obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 9

Otro cálculo estadístico de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en	
Alfa de Cronbach	elementos estandarizados	N de elementos
,861	,886	21

Considerándose, por ende, que el instrumento evaluado tiene fiabilidad.

Análisis de resultados correlacionales

En este siguiente punto, se realizó la prueba de normalidad para verificar si los datos tenían distribución normal, utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que los datos superaban los 50 registros.

Tabla 10

Cálculo de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,105	98	,010
Desempeño	,158	98	<,001

Con un nivel de significancia del 5% se determinó que las dos variables no tenían distribución normal, lo cual indicó que la prueba de hipótesis para establecer si existía relación entre las variables era Rho de Spearman, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 11*Cálculo de correlaciones*

			Clima organizacional	Desempeño
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,343**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	98	98
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,343**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	98	98

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

Con el nivel de $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se puede determinar que para esta unidad de análisis no existe evidencia significativa que indique que las variables no están relacionadas. Asimismo, el índice de correlación de 0,343 establece que existe una relación baja y positiva entre las variables de este estudio.

Tabla 12*Correlaciones entre dimensiones de Clima organizacional y Desempeño Laboral*

			Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión interna	Coefficiente de correlación	,453**
		Sig. (bilateral)	<,001
		N	98
	Estabilidad laboral	Coefficiente de correlación	-,065
		Sig. (bilateral)	,522
		N	98
	Tensión interna y desarrollo profesional	Coefficiente de correlación	-,113
		Sig. (bilateral)	,268
		N	98
	Organización y desempeño	Coefficiente de correlación	,439**
		Sig. (bilateral)	<,001
		N	98

Se puede observar en los índices de correlación entre las dimensiones de la variable del clima organizacional con la variable desempeño que la “estabilidad laboral” y “tensión interna y desarrollo profesional” no es significativa la relación; sin embargo, entre las dimensiones de “gestión interna” y “organización y desempeño” es significativa la relación con la variable dependiente y la relación es directa y moderada.

Discusión de resultados

Lo hallado en la presente investigación comprueba lo anotado en el objetivo general ya que se evidencia la existencia de una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra: existe relación entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias ($p = 0,343 \leq 0,05$).

Además, en este capítulo se evidencia la fiabilidad de los cuestionarios aplicados, comprobando la relación positiva significativa entre las dos variables. Se deduce que el clima organizacional tiene estrecha relación en ambas variables y están ligadas una con otra, además influye al desempeño laboral en el personal en esta unidad de atención médica. En base a todo lo obtenido, se da paso a la propuesta de esta investigación.

Capítulo IV

Propuesta

En el presente trabajo de investigación se plantea un plan de mejoras estratégico que sirva de ayuda para fomentar un clima organizacional favorable y mejore el nivel de desempeño de los profesionales que laboran en el Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, siendo este el cuarto objetivo específico del proyecto, basándose en los datos obtenidos de las encuestas y sus diferentes dimensiones.

El desempeño laboral pretende analizar el comportamiento y el compromiso personal que tienen los trabajadores hacia las actividades que desempeñan en la institución, por esta razón se plantea la siguiente propuesta con actividades dinámicas que fomenten la comunicación y recreación del personal en un tiempo determinado, evitando así el bajo rendimiento en el trabajo.

Asimismo, esta propuesta ayuda a que se tomen acciones y adaptaciones que faciliten al personal a acoplarse a los cambios que se puedan suscitar. Se plantea estrategias recreativas que ayuden a fortalecer la comunicación y mejorar el desempeño del personal del Centro de Salud, apoyándose de programas de incentivos y el ofrecimiento de beneficios colectivos, en los que todos sean partícipes de las actividades que se convoquen.

Cabe mencionar que esta propuesta no ha sido implementada previamente en otros estudios, sin embargo, se sustenta en el análisis de los hallazgos encontrados en esta investigación.

Tema

Presentación de un plan de mejora que coadyuve de manera positiva al clima organizacional en el desempeño laboral del personal que labora en el Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.

Objetivo General

Plantear propuestas de mejora que coadyuven positivamente a la convalecencia del desempeño laboral y al reforzamiento del clima organizacional entre el personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, de la ciudad de Machala.

Objetivos Específicos

Plantear programas de incentivos que permita mejorar el desempeño del personal que trabaja en el Centro de Salud.

Fomentar las buenas relaciones y condiciones de trabajo entre el personal de esta casa de salud.

Desarrollar capacitaciones técnicas para un destacado reconocimiento de los diferentes cargos ejecutados por los colaboradores.

Difundir los valores, costumbres y tradiciones en los empleados que trabajan en esta unidad operativa, mediante la realización de slogans y afiches que plasmen los mismos.

Desarrollo de la Propuesta

Como se manifestó al inicio de esta investigación, uno de los objetivos fue el planteamiento de un plan de mejoras del clima laboral.

Una vez que se han recabado los resultados, validado y evaluado la fiabilidad de los cuestionarios e información referente a las variables de clima organizacional, se encontró que en las dimensiones de estabilidad laboral y tensión interna se debe poner énfasis para el desarrollo de este plan, sobre las que es necesario aplicar una mejora continua ya que presentaron ciertos niveles de inconformidad en comparación al resto de variables.

En este sentido, se propondrán estrategias que permitirán trabajar en estas variables y en consecuencia esto incidirá de manera integral en continuar con un clima laboral favorable, que llegue a rangos superiores de calificación consolidando todas las dimensiones.

Plan de Mejora Institucional

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta establecida, se requerirá la coordinación y ejecución por parte de Talento Humano, con ayuda del director de la unidad y los jefes responsables de cada área. En la tabla siguiente, se observa el detalle de lo que va a desarrollarse.

Tabla 13

Plan de Mejora Institucional

Objetivo: Plantear propuestas de mejora que coadyuven positivamente a la convalecencia del desempeño laboral y al reforzamiento del clima organizacional entre el personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, de la ciudad de Machala.

Estrategias	Acciones	Responsable a cargo	Fechas	Recursos necesarios	Metas
Motivar a los empleados.	-Plantear programas de incentivos (diploma al mejor empleado).	Director técnico y los responsables de cada área.	Cada cuatro meses.	Humano Materiales Financieros Tecnológicos	-Uno cada cuatro meses.
	-Realizar acciones de integración del personal de salud de acuerdo a fechas especiales.		Según las fechas conmemorativas.		-Una por cada fecha especial, 9 en total.
Brindar oportunidades de crecimiento dentro de la institución.	-Seleccionar a los elementos más aptos y capacitados, ubicándolos en los puestos más altos.	Director y jefes responsables de cada área operativa	Cada trimestre.	Humano Intelectual	-Uno cada tres meses.
Fomentar las buenas relaciones y condiciones de trabajo.	-Realizar debates entre el personal de salud sobre diferentes temas.	Director y jefes responsables de cada área operativa.	Todos los fines de mes, en horario de 13:30 a 14:00.	Humano Tecnológicos	-Uno por cada mes.

	-Organizar trabajos en equipo para resolución de casos clínicos.				-Uno cada 15 días.
Beneficiar al trabajador.	-Otorgar permisos para capacitaciones y estudios, tomando en cuenta las necesidades de la institución.	Director y jefes responsables de cada área operativa.	De acuerdo a las solicitudes y necesidades requeridas.	Humano Intelectual	-Uno cada trimestre.
Plan de comunicación de los valores, costumbres y tradiciones en los empleados.	-Realizar slogans y afiches donde se plasmen los valores que fomenta el Centro de Salud.	Director y responsable de Tics de la unidad distrital.	Cada mes, por medio de la red interna de la institución a cada ordenador.	Humano Tecnológicos	-Uno cada mes.
Mantener una política de puertas abiertas.	-Crear de un buzón de preocupaciones (conflictos, seguridad, con la gerencia y quejas).	Director y responsables de cada área operativa.	Diario.	Humano	-Uno por cada área, con la respectiva revisión diaria.
	-Establecer tres días de reunión para integración del personal de todas las áreas de la unidad.		Anual.		-Tres reuniones al año.
Identificar los focos de alarma.	-Realizar evaluaciones de conocimiento y emocional al personal.	Jefes responsables de cada área operativa.	Una evaluación semanal.	Humano Intelectual	-Cuatro evaluaciones mensuales.

Estrategias de Mejora del Clima Laboral

Siendo la estabilidad laboral, una de las dimensiones con ciertos niveles de inconformidad, a pesar de que los resultados controversiales, se pueden atribuir que son resultantes de los últimos nombramientos definitivos otorgados a parte del personal que laboró en la conocida pandemia producida por el nuevo SARS-CoV-2, se proponen cuatro estrategias que ayudarán a favorecerla.

a) **Motivar a los empleados:** Por tratarse de una institución pública, donde los sueldos están establecidos para cada servidor, se debe procurar mantener la estabilidad empresarial, no solamente con remuneraciones económicas, sino que sea más allá de ello; haciendo uno de los primeros acercamientos para garantizar la estabilidad laboral, que es la motivación de los empleados, son ellos los que integran el equipo ideal para desarrollar las tareas de la institución y si por algún motivo se encuentran desmotivados, esto se verá reflejado en el producto final o en la calidad de servicio que se presta a los pacientes o usuarios.

b) **Brindar oportunidades de crecimiento dentro de la institución:** Muchos empleados pueden llegar a sentirse frustrados si se encuentran estancados dentro de la institución, en estos casos es necesario encontrar los elementos más capaces y más capacitados y ubicarlos en los puestos más altos, el jefe y el encargado de Talento humano deben hacer un análisis exhaustivo.

c) **Atender las necesidades particulares de cada empleado:** Siempre habrá un dilema en cuanto a la atención de los empleados, debido a que cada uno de ellos tienen necesidades completamente distintas, no solo personales sino también ambiciones laborales particulares.

Algunos afirman que se trata de particularidades de las brechas generacionales, pero siempre el contexto hará variar las necesidades de los empleados. Así que, se deben identificar y atenderlas, siempre y cuando cada elemento valga la pena para el mejoramiento de la institución.

d) Identificar focos de alarma: Para mantener la satisfacción de los empleados, también es necesario, analizar la convivencia entre ellos; siendo un punto fundamental para desarrollar las actividades que se tengan pendientes en equipo.

Puede que, en algunas ocasiones, ciertos empleados sean el foco del disgusto de algunos otros; mi trabajo como gestora y líder de la unidad de salud debe consistir en tranquilizar las aguas, es decir, identificar los puntos de alarma y apagarlos en la menor cantidad de tiempo posible. De esta manera, si algún empleado mantiene actitudes tóxicas o inadecuadas con el resto de los colaboradores, quizás sea la mejor idea de atender este punto antes de que todo se salga de control.

Otra de las dimensiones con ciertos niveles de inconformidad, fue la tensión interna y el desarrollo profesional, donde se la mayoría de los empleados en las encuestas manifiestan que en el Centro de Salud existen muchos rumores, críticas, falta de ocasiones nuevas para demostrar sus competencias, un ambiente tenso, cierta desinformación, además se puede constatar con los resultados que no cuentan con un ambiente propicio para la creación de nuevas ideas y una que otra desorganización. Por ello se proponen cinco estrategias que ayudarán a mitigar estos inconvenientes.

a) Mantener una política de puertas abiertas: Si como gerente, se desea mantener informado, los empleados necesitan saber que pueden expresar sus preocupaciones, por lo que debe tomar la iniciativa y hablar con ellos regularmente para mantenerte al día con lo que pasa o va a acontecer en la Unidad de Salud.

b) Proporcionar información clara y franca: Nada se puede lograr con el silencio de la administración en los asuntos propios del despacho, por lo tanto, se debe evitar la retención de información y se debe crear un ambiente de transparencia y confianza, mayoritariamente cuando se tenga que realizar algún cambio de puesto laboral.

c) Abordar los chismes y rumores con rapidez: Si se trata de un rumor sobre la institución o un empleado en particular, no se debe esperar a que desaparezca por sí solo, los sentimientos negativos creados por el rumor solo dañarán la moral de la o las personas afectadas. Se deben tomar medidas inmediatas para abordar el problema de raíz, eso ayudará a los empleados a que se sientan seguros en su entorno de trabajo y se mantengan enfocados en sus labores.

d) Aclarar las funciones individuales: Los desacuerdos a menudo son el resultado de que los miembros del equipo no comprenden completamente los roles que desempeñan sus colegas durante su labor. Se debe ser explícito al asignar tareas y asegurarse de que todos conozcan la cadena de mando, esto ayudará a evitar disputas, mientras se mejora la productividad o desempeño del personal.

e) Predicar con el ejemplo: Una de las mejores maneras de lidiar con los rumores como gerente es ser un modelo a seguir positivo. Nunca difundir chismes y evitar criticar a los superiores frente a los miembros del personal, al demostrar integridad constantemente se inspirará lo mismo de los empleados.

Actividades a Desarrollar en la Propuesta

a) *Plantear un programa de incentivos:* Reconocer el trabajo que realiza cada empleado que labora en la organización permite el aumento del desempeño y la productividad, el propósito de este programa, es de reconocer el trabajo que realizan día

a día. Por lo cual, el planteamiento, es la entrega de diplomas por méritos al mejor empleado, una persona por cada área del Centro de Salud, sin escatimar categorías.

Este reconocimiento será realizado cada cuatro meses, se hará la entrega a la persona designada de su diploma los primeros días del mes entrante al finalizar la evaluación, es decir, un total de tres diplomas con los cuales se evaluarán el desempeño y proactividad del personal. Con esta actividad se busca que los colaboradores mejoren sus actitudes, desempeño y más aún que exista la motivación a realizar con entusiasmo sus actividades laborales diarias. Tomando en consideración los siguientes cuatro criterios, para designar al ganador: a) Puntualidad, b) Productividad, c) Nivel de satisfacción de los usuarios, y d) Objetivos cumplidos.

A continuación, en la siguiente tabla se expondrán los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores y la posterior entrega de los diplomas, según corresponda.

Tabla 14*Indicadores a evaluar*

Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Número de días en los que se cumplió el horario de entrada. - Nivel de satisfacción de los usuarios. - Número de usuarios atendidos por el empleado / Número de usuarios atendidos en el centro de salud. - Número de actividades de promoción y prevención de la salud.
Responsable de la evaluación	Dr. Gabriel Tapia (Director técnico) y los responsables de cada área.
Cómo se evaluará	El que tenga mejor evaluación en los todos los indicadores.
Período a evaluar	Enero a abril, mayo a agosto y septiembre a diciembre.
Período de levantamiento de la evaluación	30 de mayo, 30 de agosto y 30 de diciembre.
Período de análisis de resultados	Del 25 al 29 de mayo, del 25 al 29 de agosto y del 26 al 29 de diciembre.
Fecha de entrega de reconocimiento	1 de mayo, 1 de septiembre y 3 de enero.



Figura 33. Diploma al mejor empleado

La figura presentada es un modelo a realizarse para la entrega de los diplomas, este será firmado por el director técnico y llevará el sello de la unidad operativa. Los resultados obtenidos serán supervisados por el jefe de la unidad, junto con los responsables de cada área y luego se publicarán a los ganadores en todos los computadores por medio de la red interna y además su diploma será enviado en formato digital a su respectivo correo electrónico.

b) Realizar acciones de integración del personal en fechas especiales y de conmemoración: Se llevará a cabo la entrega de tarjetas de felicitación y evocación de acuerdo a días conmemorativos, tales como: el día mundial de la salud, día del médico, laboratorista, día del odontólogo, día del estadístico, entre otros.

Esta acción permitirá fortalecer relaciones interpersonales, fomentar el valor corporativo de la institución, mejorar la motivación laboral, valores y moral del personal; lo cual influye de forma positiva en el compromiso, desempeño y disponibilidad de oportunidades de superación, crecimiento personal y profesional, conformando un reblandecimiento del ambiente tenso.



Figura 34. Ejemplos de las tarjetas a entregar en fechas conmemorativas

De acuerdo a la fecha que se conmemore se realizará la entrega de una tarjeta de felicitación, a cargo de cada responsable del área homenajeada, además se desarrollará una reunión, la cual contará con pequeña decoración de acorde a la festividad que se vaya a realizar, asimismo el área responsable será el dirigente del departamento con ayuda del jefe de la unidad operativa.

Tabla 15*Motivos para la Entrega de Tarjetas*

Festividad	Fecha	Responsables	Lugar
Día del médico ecuatoriano	21 de Febrero	Dr. Gabriel Tapia, Dra. Ginger Tacuri y Dra. Marny Moncada.	Unidad Operativa.
Día del Psicólogo	14 de Agosto	Dr. Gabriel Tapia y Dra. Karina Ramírez.	Unidad Operativa.
Día Internacional de la Obstetricia	31 de Agosto	Dr. Gabriel Tapia y Obs. Ivonne Cruz.	Unidad Operativa.
Día Mundial de Fisioterapia	08 de Septiembre	Dr. Gabriel Tapia y Lcdo. Rommel Maldonado.	Unidad Operativa.
Día del Odontólogo	03 de Octubre	Dr. Gabriel Tapia y Dra. María José Berrú.	Unidad Operativa.
Día del Técnico en Laboratorio	09 de Octubre	Dr. Gabriel Tapia y Dra. Elsie Gonzalez.	Unidad Operativa.
Día del Estadístico	20 de Octubre	Dr. Gabriel Tapia e Ing. Kathy Luna.	Unidad Operativa.
Día Mundial del Radiólogo	08 de Noviembre	Dr. Gabriel Tapia y Lcdo. Jorge Castro.	Unidad Operativa.
Día Panamericano del Químico Farmacéutico	01 de Diciembre	Dr. Gabriel Tapia y Dr. José Campoverde.	Unidad Operativa.

Las reuniones de integración serán tres al año, como lo describe la siguiente tabla.

Tabla 16
Reuniones de Integración

Motivo de integración	Fecha	Responsables	Lugar
Día Mundial de la Salud	7 de Abril	Dr. Gabriel Tapia y Dra. Ginger Tacuri.	Unidad Operativa.
Aniversario de la Unidad Operativa	15 de Julio	Dr. Gabriel Tapia y Dra. Marny Moncada.	Colegio de Obstetrices de El Oro.
Navidad y Fin de año	23 de Diciembre	Dr. Gabriel Tapia y Lcda. Maritza Barzallo.	Hotel Oro Verde – Machala.

Para que se lleven a cabo estas reuniones, se realizarán varios eventos extra para la obtención de fondos monetarios, en el siguiente orden:

Para la primera reunión de integración, se realizará del 1 al 5 de abril, la venta de comida típica, cuyos insumos serán donados por personal de la institución, la responsable de dicha organización será la Lcda. Marcela Ortiz (Responsable del área de vacunatorio), con cuyo dinero recaudado, se adquirirá refrigerios para la celebración del día mundial de la salud, homenajando a los trabajadores sanitarios de la unidad operativa.

Para la segunda reunión de integración, se establecerá del 1 al 30 de junio, la venta de rifas para el sorteo de un celular, cuyo teléfono será donado por el Dr. Guillermo Aguilar (Responsable del área de pediatría), a cada trabajador se hará la

entrega de 10 números al precio de \$1,50 cada uno, con el dinero recaudado, se adquirirán fondos para la celebración del aniversario del centro de salud, conmemorando un año más de vida institucional.

Para la última reunión de integración anual, se hará el 30 de noviembre, un bingo virtual, a cada trabajador se hará la entrega de 10 tablas al precio de \$2,00 cada una, los premios serán donados por personal administrativo de la dirección distrital y gestionados por el director técnico, con el dinero recaudado, se adquirirán fondos para la celebración de navidad y fin de año.

c) Fomentar las buenas relaciones y condiciones de trabajo entre los trabajadores en esta casa de salud: Las relaciones personales buenas son protagonistas de un alto porcentaje de satisfacción laboral, por ello es vital, cuidar de éstas.

Tabla 17

Promoción de buenas relaciones

Finalidad	Actividades	Responsables	Especificaciones
Incentivar la excelencia en el servicio, basados en la aplicación de valores institucionales.	Elaborar un programa de capacitación en calidad de servicio a los usuarios, para todos los empleados del Centro de Salud.	Ing. César Luna, (Responsable de Talento Humano)	Duración: Cada semestre Asistentes: Todo el personal del Centro de Salud. Modo: Presencial. Lugar: Dirección Distrital 07D02 Machala-Salud Horarios: 15:00 a 18:00 pm *El responsable es externo a la institución.
Realizar encuentros o reuniones entre el personal de las diferentes áreas, para incentivar la integración y buenas costumbres en el Centro de Salud.	Realizar debates entre el personal de salud sobre diferentes temas.	Director y jefes responsables de cada área operativa.	Duración: Todos los fines de mes. Asistentes: Personal de distintas áreas del Centro de Salud. Modo: Presencial. Lugar: Sala Intra y Extramural del CSVI. Horarios: 14:00 a 14:30 pm *Los responsables pertenecen a la institución.

En esta actividad no incurrirá en desembolso alguno.

d) Realizar un programa de capacitaciones: Se propone otorgar facilidades al trabajador en horarios y permisos para la participación de congresos, capacitaciones o estudios superiores inherentes al perfil laboral y a las necesidades de la institución. Esta acción tampoco generará costos, ya que se centrará en la buena organización de los servicios para facilitar dichos permisos o flexibilidades de horarios, donde se beneficie el trabajador sin que esto repercuta de forma negativa al desenvolvimiento óptimo de cada uno de los servicios.

La elaboración de este programa de capacitaciones se realizará por nivel académico y estará orientado a las necesidades prioritarias de la unidad. Este plan incluye una capacitación en atención al usuario, para todo el personal tanto administrativo como operativo, en el que se asignará una hora al día para tomar el curso, por un lapso de 15 días, sin considerar los fines de semana, con el objetivo de mantener índices elevados de satisfacción a los usuarios/pacientes; el resto del programa deberá estructurarse en base a la temática de mayor interés, otorgando las autorizaciones correspondientes al personal que decida tomar cursos vinculados con el desarrollo de la institución. Evitando aburrir a los empleados con el mismo contenido de siempre, demostrar interés por conocer qué piensan los colaboradores de la capacitación que se les ofrece, tomar en cuenta sus sugerencias para poder mejorar los programas de aprendizaje y ofrecerles nuevos desafíos y temáticas innovadoras que resulten interesantes y atractivas para ellos.

e) Difundir los valores, costumbres y tradiciones en los empleados que trabajan en esta casa de salud: Se desarrollará un plan de comunicación de valores a todo el personal, realizando slogans donde se plasmen los valores que fomenta el Centro de Salud. Cada mes por medio de la red interna de la institución, se enviará afiches a la red interna de cada computador y de cada consultorio o polivalente, recordando los valores

que ayudan a fortalecer el compromiso del colaborador, tales como: compañerismo, respeto, responsabilidad, liderazgo, entre otros. Esta actividad estará a cargo del responsable de cada área, en conjunto con el jefe de la unidad.

Tabla 18

Plan de Comunicación

Objetivos	Contenido del mensaje	Acciones	Cronología	Responsable
Impartir un seminario/taller “El trabajo en equipo” para profundizar la participación e integración del personal.	Dar a conocer técnicas para un trabajo en equipo beneficioso.	Bienvenida, presentación del taller, desarrollo, actividad grupal y exposición.	2 días de 2 horas c/u. Sábado 17 de septiembre y sábado 12 de noviembre.	Lcda. Hilvia Figueroa (líder de provisiones de la dirección distrital) y Director Técnico.
Recordar los valores que ayudan a fortalecer el compromiso del colaborador.	Difundir los valores y costumbres en los empleados para involucrar un mejor cumplimiento.	Realizar slogans y afiches donde se plasmen los valores que fomenta el Centro de Salud.	A mediados de cada mes se enviará afiches por medio de la red interna de cada computador y de cada consultorio.	Ing. César Marcalla (líder de Tics de la dirección distrital) Director Técnico y responsables de cada área.

Conclusiones

De acuerdo a investigaciones científicas analizadas sobre las variables de estudio, se logró sustentar teórica y científicamente la investigación; evidenciándose que el clima organizacional con sus dimensiones puede influir en el desempeño laboral de una organización, siendo el factor principal para ser competitivos, de sus acciones tomadas a tiempo dependerá mucho del éxito o del fracaso de la misma.

Dentro de las investigaciones revisadas en el marco referencial, se puede constatar que ambas variables guardan una estrecha relación entre sí para el bien de la empresa; el clima laboral va entrelazado con el desempeño en el personal ya que, si una de las dos variables llegase a verse afectada, ocasionaría un alto impacto en la institución. En cuanto a la situación actual de la unidad de salud, se realizan acciones de promoción, prevención, recuperación de la salud y rehabilitación, promoviendo la participación social de acuerdo a las normas y programas de atención del Ministerio de Salud Pública, sumado a esto atiende referencias y contrareferencias.

El proyecto de investigación tuvo enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, usándose como instrumento, las encuestas al personal; los dos tipos de modelos de cuestionarios, tanto de desempeño, como de clima organizacional tienen validez y confiabilidad demostrada en otros estudios. Estas escalas fueron contestadas por el personal que labora en la institución objeto de estudio, con excepción del director técnico, constituyendo una población de 98 colaboradores. Para verificar el nivel de fiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach obteniéndose un índice de 0,886. Además, se usó la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que superaban los 50 registros, con un nivel de significancia del 5% se determinó que las dos variables no tenían distribución normal, empleándose la prueba Rho de Spearman para establecer si existía relación entre las variables, rechazándose la hipótesis nula planteada.

De acuerdo al índice de correlación obtenido se pudo evidenciar que las variables de estudio para esta unidad de análisis tienen una relación positiva y leve. Además, la dimensión que tiene una correlación más alta es la dimensión de gestión interna; por lo tanto, se debe invertir más en mejorar la gestión interna y la organización porque tienen relación directa y moderada con la variable desempeño.

Parcialmente el Centro de Salud ignora los problemas existentes en esta unidad médica, la preocupación por la estabilidad laboral, la existencia de rumores, críticas, falta de ocasiones nuevas para demostrar la competencia de sus empleados, un ambiente tenso, cierta desinformación, además se puede constatar con los resultados que no cuentan con un ambiente propicio para la creación de nuevas ideas y una que otra desorganización; factores que influyen de forma negativa en el desempeño, confirmándose hipótesis planteada de este proyecto.

La propuesta realizada se compone de varias acciones pensadas en la mejoría del clima organizacional, haciendo que los colaboradores se sientan más motivados y por ende presenten un excelente desempeño laboral, se deberá realizar un seguimiento con el fin de testimoniar el cumplimiento de los objetivos planteados; en caso de no alcanzar los objetivos se debe complementar la propuesta con nuevas actividades que permitan mejorar el desempeño y el clima laboral del Centro de Salud.

Recomendaciones

Tomar como referencia esta investigación para futuras investigaciones que tengan como tema la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de diferentes áreas de la salud y así se sigan ajustando los instrumentos de medición.

Buscar de alguna forma garantizar mejores condiciones de trabajo para sus trabajadores, como el proponer y establecer un plan de incentivos no monetario y que sea implementado como parte de la política interna de la institución, además que sea actualizado anualmente, con la finalidad de mantener al colaborador motivado.

Como un soporte primordial, es del equipo gerencial, para que la presente propuesta pueda ser llevada a cabo, logrando que esta casa de salud se destaque entre las demás instituciones con sus niveles de efectividad y eficiencia dentro de su rubro de primer nivel de atención.

Fomentar en los trabajadores valores para un mejor desarrollo de sus actividades y de las relaciones entre ellos.

El Centro de Salud debe garantizar el cumplimiento de todos los beneficios de la ley a los trabajadores para que así ellos se sientan motivados y sean más productivos en sus puestos de trabajo.

Por último y no menos importante, es fundamental que la unidad médica operativa realice evaluaciones al personal sobre desempeño laboral y clima organizacional, con el fin de reconocer cual ha sido el impacto que ha generado y que tácticas puedan ser necesarias y aplicadas para la mejoría de estas dos variables, que como se ha demostrado pueden llegar a afectar al personal de manera significativa.

Referencias

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. *Revista IIPSI*, 163 - 172.
- Acosta, N. (29 de Diciembre de 2018). *Leaf Group*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Antonieto, G., Bernardes, R. A., & Prado, M. (2011). Utilización de Indicadores de Desempeño en Servicio de Enfermería en Hospital Público. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 1-9.
- Arcos, F. (2015). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores en una Empresa Financiera*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arellano, G. (2014). *El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño del Personal del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos CEFOCLAC*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Arrué-Muñoz, V. (2018). *Motivación para el Desarrollo Laboral de Servidores Administrativos de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria "La Molina"*. Lima, Lima, Perú: Universidad Nacional Agraria "La Molina".
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La Motivación y el Desempeño Laboral: el Capital Humano como Factor Clave en una Organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 385-390.

- Bowen, D., & Schneider, B. (2013). Una Síntesis Climática de Servicio y una Agenda de Investigación Futura. *Revista de investigación de servicios*, 5-22.
- Briones, N. (Abril de 2014). Creación de la Oficina Asesoramiento Empresarial en el Hipermarket de Babahoyo de la Provincia de Los Ríos. Babahoyo, Los Ríos, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Bustamante, M., Lapo, M., Sánchez, M., & Núñez, M. (2018). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial* 46, 12-23.
- Caballero, K. (2002). El Concepto de “Satisfacción en el Trabajo” y su Proyección en la Enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 1-10.
- Cabrera, G. (1996). *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*. Chile: Universidad Central de Chile.
- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional en las Empresas Chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional Volumen 1 N°2*, ISSN: 1516-4888.
- Castillo, C. (2016). Estudio de la Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Servidores y Servidoras del Proceso Agregador de Valor del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Guayaquil, Ecuador.
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima Organizacional y Desempeño Laboral, Caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 21-29.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo a la Micro y Pequeña Empresa. (2009). *Medición del Clima Laboral*. Perú: Oxfam Novib.
- Córdova, M. (2017). *Información Técnica de Obra*. Machala: Ministerio de Salud Pública.
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2013). El Clima Organizacional: un Factor Clave de Éxito, que Debe Evaluarse de Manera Permanente en las Empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico-Administrativas del ICEA*.
- Diario Correo. (27 de Junio de 2017). Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra atenderá desde este jueves.
- Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del Clima Organizacional en Establecimientos de Salud. *Avances en psicología*, 87-102.
- Equipo Editorial. (05 de Agosto de 2021). *Investigación No Experimental*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El Clima Organizacional Dentro de una Empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Foronda, J. (2007). La Evaluación en el Proceso de Aprendizaje. *Perspectivas*, 15-30.
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). Clima Organizacional: Algunos Basamentos Históricos y Conceptuales para la Reflexión. *Revista FENopina*.
- Garbuglia, S. (2013). Clima Laboral en un Organismo Público. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

- García, E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cali-Colombia: Cuadernos de Administración N°42.
- García, M., & Ibarra, L. (2010). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. México: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales.
- Gavidia, V., & Talavera, M. (2012). La Construcción del Concepto de Salud. *Didáctica Ciencias Experimentales y Sociales*, 161-175.
- Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 65.
- González, I., Pedraza, N., Melo, & Sánchez, M. (2015). El Clima Organizacional y su Relación con la Calidad de los Servicios Públicos de Salud: Diseño de un Modelo Teórico. *Estudios gerenciales*, 8-19.
- Guzman, B. (2017). *Desempeño Laboral y Dimensiones de Personalidad en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa*. Chimbote-Perú: Universidad San Pedro.
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, V. (2006). Estudio de la Motivación, la Satisfacción, la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy. *Folletos Gerenciales*, 37-57.

- Huamaní, R., & Varas, D. (2019). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Oficina de Ejecución Coactiva del Gobierno Regional La Libertad*. La Libertad: ALICIA.
- Inca, A. (2012). *El Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción de los Trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos CESAQ*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Iturralde, J. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa Oscus*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ivancevich, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Washington: McGraw Hill.
- Klingner, D., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público: Contextos y estrategias*. México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *Los Seres Humanos en las Organizaciones*. New York: MacGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard University.
- Llanos, L. (11 de Diciembre de 2018). *Gestión Administrativa y Desempeño Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 2, Distrito San Martín de Porres*. Lima, Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Lucas, C., & Arteaga, F. (03 de 06 de 2019). *El Clima Laboral como Factor Clave en el Rendimiento Productivo de las Empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15.

- Luisa, E., & Salazar, S. (2021). Propuesta de Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Organizacional en Oficina de Recursos Humanos – Red Prestacional Sabogal. Callao, Perú.
- Macario, F. (2018). *Rotación de Personal y Clima Organizacional*. Quetzal Tenango: Universidad Rafael Landívar.
- Malisa, L. (2012). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La Motivación en el Desempeño Laboral de los Empleados de los Hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 359-365.
- Márquez, L. (2009). *Análisis del Ambiente Laboral*. México: Grupo Icmme.
- Martínez, A., López, A., & Aguilera, V. (2007). Observación y Experimentación en Psicología: una Revisión Histórica. *Periódicos Electrónicos en Psicología*, 213-225.
- Martínez, E., Molina, J., & Parada, I. (2019). Clima Organizacional: Estudio de Caso en un Centro de Salud del Primer Nivel de Atención Morelos- México. *Horizonte sanitario*, 347-356.
- Martínez, L. (07 de 03 de 2008). *Cultura Organizacional. Concepto*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto/>
- Martinez, R. (2010). La Evaluación del Desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 85-96.

- Matabajoy-Montilla, J., Matabachoy-Tulcan, S., & Obando-Guerrero, L. (2018).
Procesos de Desarrollo del Talento Humano en una Clínica de Especialidades en
Pasto, Colombia. *Universidad y Salud*, 26-36.
- Matabanchoy-Tulcán, S., Álvarez-Pabón, K., & Riobamba-Jiménez, O. (2018). Efectos
de la Evaluación de Desempeño en la Calidad de Vida Laboral del Trabajador:
Revisión del Tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 176-187.
- Maturana, H. (1989). *El Árbol del Conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial
Universitaria.
- Ministerio de Salud Pública. (11 de Mayo de 2017). *Ministerio de Salud Pública*.
Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/centro-de-salud-tipo-c-velasco-ibarra/>
- Ministerio de Salud Pública. (2021). Proyecto Emblemático. *Fortalecimiento de la Red
de Servicios de Salud y Mejoramiento de la Calidad*. Quito, Pichincha, Ecuador:
Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). Modelo de Atención Integral del
Sistema Nacional de Salud. *Manual del Modelo de Atención Integral del
Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI)*.
Quito, Pinchincha, Ecuador.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental
para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista
Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., & Napán-Yactayo, A. (2021). Clima
Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores .
Revista científica de la UCSA , 3-12.

- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre Clima y Satisfacción Laboral en una Empresa Comercializadora. *Periódicos electrónicos en Psicología*, 13.
- Oyarce, E. (2019). Diagnóstico de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Centros de Salud de la Red Chachapoyas – 2018. Chachapoyas, Perú.
- Palacios, D. (2019). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal Administrativo de los Distritos de Salud de la Provincia de Manabí. *ECA Sinergia*, 70-84.
- Palma, S. (2004). *Manual de Escalas del Clima Laboral*. Lima: URP.
- Parada, J. (2017). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. *Mundo Fesc*, 42-56.
- Pastor, A. (2018). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Trabajadores Administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos. Lima, Perú.
- Pavón, P., Gogeochea, M., & Blázquez, M. (2011). Satisfacción del Personal de Salud en un Hospital Universitario. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 13-21.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño Laboral y Estabilidad del Personal Administrativo Contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505.
- Peralta, R. (26 de Noviembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

- Pérez, J., & Gardey, A. (2011). *Definición.de*: Obtenido de Definición de dimensión:
<https://definicion.de/dimension/>
- Pilligua, C. (2017). *El Clima Laboral y su Influencia en el Rendimiento Productivo de las Empresas*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Pino-Loza, D., Granja-Pino, A., & Niño-Arguelles, Y. (2021). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de Trabajadores del Hospital Tipo B Huambaló. *Dominio de las Ciencias*, 23-38.
- Pinzas, R., & Tuanama, I. (2018). Clima Organizacional en Representaciones Indeza S.A.C. Ucayali, Perú.
- Ployhart, R. (2014). Dotación de Personal en el Contexto Social. En B. S. Barbera, *El Manual de Oxford sobre Clima y Cultura Organizacional* (págs. 23-43). Oxford.
- Prado, E., & Carballosa, C. (2021). Propuesta de Dimensiones e Indicadores para la Formación Inicial de la Competencia «Registrar Hechos Económicos». *Revista Cubana de Educación Superior*, 40.
- Quiroa, M. (2020). Gestión Administrativa. *Economipedia*.
- Quispe, S. (2020). Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral. Puno, Perú: Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Raffino, M. (2018). *Investigación No Experimental*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-no-experimental>.
- Rivera, D., Rincón, E., & Flórez, S. (2018). Percepción del Clima Organizacional: Un Análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 5.

- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del Desempeño: Tendencias Actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 159-164.
- Robbins, S. (1999). *Clima Organizacional*. México: Trillas.
- Rodriguez, A. (26 de 11 de 2014). Liderazgo y Clima Laboral. Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos Científicos de Indagación y de Construcción del Conocimiento. *Revista EAN* (82), 179-200.
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., & Sosa, I. (2010). Inventario del Clima Organizacional como una Herramienta Necesaria para Evaluar la Calidad del Trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 177-196.
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (2008). Ética Empresarial y el Desempeño Laboral en Organizaciones de Alta Tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 417-441.
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. México.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, M. (Mayo de 2010). El Estrés Laboral y el Desempeño de los Trabajadores en la Empresa “Sualupell Curtiduría Suárez S.A”. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Santa, J., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica Scielo*, 606-619.
- Santa, J., & Sampedro, B. (2012). Clima Organizacional en Instituciones de Atención Primaria de Salud. *Revista Médica Electrónica*, 606-619.

- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). Clima Organizacional en Salud Pública. Consideraciones Generales. *Revista Científica de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín*, 3-8.
- Selvarajan, C. (2008). La Importancia de la Precisión de las Evaluaciones de Desempeño de las Organizaciones. *The Journal of Applied Business Research*, 39-44.
- Senic, V., & Marinković, V. (2012). Atención al Paciente, Satisfacción y Calidad de Servicio en el Cuidado de la Salud. *Revista Internacional de Estudios del Consumidor*, 312-319.
- Sierra, M. (22 de Septiembre de 2015). El Clima Laboral en los/as Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán. San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Solorzano, N. (2020). *Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño de los Funcionarios del Registro de la Propiedad*. Manta: Polo del Conocimiento.
- Thompson, I. (2007). Definición de Organización. *Promonegocios*.
- Toro, C. (2017). Propuesta para el Manejo de Conflictos Laborales en el Área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Torres, J. (2018). Influencia del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, en el Desempeño Laboral de los Trabajadores. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

- Toyama, J., & Vinatea, L. (15 de Junio de 2016). *Gaceta Laboral*. Obtenido de <http://gacetalaboral.com/en-que-consiste-la-estabilidad-laboral/>
- Urbano, S. (2018). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 167-180.
- Valdiviezo, B. (2013). Clima Organizacional y Calidad del Servicio Educativo en la Escuela “Sara Molina de García”. Machala, El Oro, Ecuador: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Van Dijk D, S. (2015). Evaluación del Desempeño. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales y del Comportamiento*, 716-721.
- Vaquero, H. (2008). *Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- Vilema, M. (16 de Julio de 2018). Correlación de los Factores del Clima Laboral con el Desempeño de los Trabajadores. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Yeh, C.-W. (2012). Relaciones entre el Clima de Servicio, el Contrato Psicológico, el Compromiso Laboral y el Rendimiento del Servicio. *Revista de Gestión del Transporte Aéreo*, 67-70.
- Yela, M. (1996). *La Evolución del Conductismo*. Oviedo, España: Psicothema.

Apéndices

Apéndice A. Clima Organizacional

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

El presente cuestionario tiene como objetivo medir la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, resultados que servirán como insumos para diseñar un plan de mejoras. La encuesta es anónima y toda información obtenida es resultado únicamente para fines estadísticos y académicos para el desarrollo del trabajo de titulación para obtener la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud.

PRIMERA SECCIÓN

1. Sexo (Marque con una X)

Femenino

Masculino

2. Edad (Marque con una X)

Menos de 26 años 26 a 34 años 35 a 43 años

44 a 52 años 53 a 61 años Más de 61 años

3. Nivel Educativo (Marque con una X)

Técnica o Auxiliar Título de tercer nivel Magister

Especialización Doctorado (PhD)

4. Estado Civil (Marque con una X)

Soltero Casado Divorciado Unión Libre Viudo

5. Área en la que desempeña sus labores (Marque con una X)

Enfermería Consulta Externa Enfermería Emergencia

Medicina Consulta Externa Medicina Emergencia

Farmacia Radiología Laboratorio

Terapia Estadística Odontología

Obstetricia Psicología Mantenimiento

Taps Nutrición

6. Años de Servicio en el Centro de Salud (Marque con una X)

Menos de 1 año 1 a 5 años 6 a 10 años

11 a 20 años 21 a 30 años Más de 30 años

SEGUNDA SECCIÓN

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de las dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL en donde trabaja. Para cada ítem tendrá 5 alternativas de posibles respuestas:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Por favor recuerde: Marcar sus respuestas en los casilleros correspondientes y contestar todos los ítems.

GESTIÓN INTERNA	1	2	3	4	5
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas					
Mi responsable de área entrega información a su personal respecto a su desempeño laboral					
Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos					
Mi responsable de área promueve buenas relaciones humanas entre las personas de la institución					
El jefe y los responsables de área de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores					
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe					
En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo					
Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan					
Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva					
ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5
Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo					
Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución					
Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución					
TENSIÓN INTERNA Y DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	5

En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales					
Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial					
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso					
En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber					
El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas					
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes					
En esta institución existen demasiadas críticas					
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación					
ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas					
En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados					
Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores					
Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente					
Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos					

Adaptado de Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137)

Apéndice B. Desempeño Laboral

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de su DESEMPEÑO. Para cada ítem tendrá 5 alternativas de posibles respuestas:

- 1) Muy malo
- 2) Malo
- 3) Regular
- 4) Bueno
- 5) Muy bueno

Por favor recuerde: Marcar sus respuestas en los casilleros correspondientes y contestar todos los ítems.

DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
Cómo calificaría su propio desempeño general					
Cómo su jefe calificaría su desempeño general.					
Cómo sus colegas calificarían a su rendimiento global.					

Adaptado de Fu W and Deshpande S (2014), "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company", *Journal of Bus Ethics*, 339, 349.

Apéndice C. Estadísticas del total de los elementos

Estadísticas del total de elementos					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas	102,51	142,211	,360	,547	,792
Mi responsable de área entrega información a su personal respecto a su desempeño laboral	102,52	136,500	,493	,661	,786
Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos	102,49	137,964	,541	,750	,786
Mi responsable de área promueve buenas relaciones humanas entre las personas de la institución	102,38	138,670	,562	,688	,786
El jefe y los responsables de área de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores	102,23	142,573	,359	,656	,793
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe	102,35	140,332	,385	,701	,791
En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo	102,66	136,700	,532	,766	,785
Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan	102,62	137,083	,577	,746	,784
Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva	102,47	139,489	,451	,733	,789
Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo	103,33	141,892	,159	,821	,803

Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución	103,40	143,314	,121	,777	,805
Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución	103,74	141,594	,156	,654	,804
En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales	103,31	140,709	,244	,593	,797
Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial	103,02	143,051	,162	,587	,801
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso	103,43	141,381	,205	,686	,799
En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber	103,60	139,871	,234	,649	,798
El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas	103,54	141,612	,188	,717	,800
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes	103,66	137,112	,314	,675	,794
En esta institución existen demasiadas críticas	102,93	141,593	,196	,754	,800
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación	103,39	143,848	,134	,649	,802
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas	102,86	136,577	,441	,603	,787
En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados	102,84	134,715	,550	,668	,783

Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores	102,54	135,241	,564	,776	,783
Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente	102,71	137,278	,467	,764	,787
Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos	102,81	136,117	,502	,660	,785
Cómo calificaría su propio desempeño general	102,16	147,355	,132	,519	,799
Cómo su jefe calificaría su desempeño general	102,29	144,309	,316	,708	,795
Cómo sus colegas calificarían a su rendimiento global.	102,40	143,294	,328	,612	,794



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Dávila Pontón Adriana Marlene, con C.C: # 0706034394 autora del trabajo de titulación: Análisis del Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 06 de Septiembre de 2022

f. _____

Nombre: Dávila Pontón Adriana Marlene

C.C: 0706034394



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Dávila Pontón Adriana Marlene		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Mgs. Cecilia Vélez Barros, PhD Econ. Zambrano Chumo Laura, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	06 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	116
ÁREAS TEMÁTICAS:	Clima organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima Organizacional - Salud - Desempeño laboral - Sector Público - Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra.		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C Velasco Ibarra, para la presentación de un plan de mejoras que coadyuve de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores. Se aplicó un tipo de investigación no experimental de alcance correlacional y descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Como instrumento aplicado, se usó una encuesta validada sobre el clima organizacional, teniendo 4 dimensiones que desglosan 25 preguntas que funcionaron por medio de la escala de Likert, para la medición del desempeño laboral se utilizó otra encuesta validada que analizó las percepciones del desempeño del personal, se estimó un total de población de 98 personas. Con el nivel de $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se puede determinar que para esta unidad de análisis no existe evidencia significativa que indique que las variables no están relacionadas. Asimismo, el índice de correlación obtenido establece que existe una relación baja y positiva entre las variables de este estudio. Finalmente se realiza una propuesta que se compone de varias actividades pensadas en la mejoría del clima organizacional, haciendo que los colaboradores se sientan más motivados y por ende presenten un excelente desempeño laboral.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-962596666 / 072980461	E-mail: adriana.davila@cu.ucsg.edu.ec / adry_davila4@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Núñez Lapo, María de los Ángeles		
	Teléfono: 043804600 / 0997196258		
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	