



Universidad  
Nacional  
de Loja

## Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, periodo abril 2021 – marzo 2022**

**Trabajo de Titulación previo a la  
obtención del título de Ingeniero  
en Administración Pública**

**AUTOR:**

Cristian Fabian Caiza Pérez

**DIRECTOR:**

Abg. Jorge Enrique Burneo Celi, Mg. Sc

Loja-Ecuador

2023

Loja, 10 de febrero de 2023

Abg. Jorge Enrique Burneo Celi, Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**C E R T I F I C O:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, periodo abril 2021 - marzo 2022**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración Pública**, de la autoría del estudiante **Cristian Fabian Caiza Pérez**, con **cédula de identidad Nro. 1900616853**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para la respectiva sustentación y defensa.

Abg. Jorge Enrique Burneo Celi, Mg. Sc.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Autoría**

Yo, **Cristian Fabian Caiza Pérez**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1900616853

**Fecha:** 19 de abril del 2023

**Correo electrónico:** cristian.caiza@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0990754267

**Carta de Autorización por parte del autor, para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Cristian Fabian Caiza Pérez**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **Estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, periodo abril 2021 - marzo 2022**, como requisito para optar el título de **Ingeniero en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los diecinueve días del mes de abril del dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autor:** Cristian Fabian Caiza Pérez

**Cédula:**1900616853

**Dirección:** Loja, San Cayetano "Ciudadela del Chófer"

**Correo electrónico:** cristian.caiza@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0990754267

**DATOS COPLEMENTARIOS:**

**Director del Trabajo de Titulación:** Abg. Jorge Enrique Burneo Celi, Mg. Sc

**Tribunal de Grado:**

**Presidenta:** Dra. Johvana Aguirre Mendoza, Mg. Sc.

**Vocal 1:** Ing. María Raquel Alvarado, Mg. Sc.

**Vocal 2:** Ing. José Maldonado Quezada, MAPP.

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo investigativo principalmente a Dios, porque a él le debo todo lo que tengo y lo que soy, gracias a él que me regala sabiduría, entendimiento y conocimiento día a día; gracias a él que me fortalece y me llena de oportunidades y misericordia cada mañana; porque no dedicárselo, gracias al tengo el privilegio de presentar este importante trabajo de titulación.

De igual forma le dedico, especialmente a mi madre Mariela Yolanda Pérez Pérez, hermanas Tatiana y Yoissy, sobrinos Ismael y Camila, abuelos Amada y Segundo y a mi cuñado, porque fueron pilares fundamentales en esta travesía, ya que me han brindado su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

**Cristian Fabian Caiza Pérez**

## **Agradecimiento**

Al haber concluido mi trabajo investigativo, presento mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la carrera de Administración Pública por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella, la cual abre sus puertas a jóvenes bachilleres, formándonos académica y profesionalmente para un futuro competitivo y con sólidos conocimientos humanistas, y científicos al servicio de la región sur de la sociedad en general con sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico.

De manera especial a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, al director de la carrera y director de tesis Abg. Jorge Burneo y a mis maestros por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecernos en conocimiento a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

Así mismo, a los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, por la apertura para la ejecución del presente trabajo; porque cada uno de ellos estuvo presto a brindarme su conocimiento y apoyo para el desarrollo de mi trabajo.

A cada uno de ustedes, mi agradecimiento infinito.

**Cristian Fabian Caiza Pérez**

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de Autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
2.1. Abstract.....	3
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco teórico</b> .....	<b>7</b>
<b>4.1. Base teórica</b> .....	<b>7</b>
4.1.1. <i>Teoría del clima organizacional</i> .....	<b>7</b>
4.1.2. <i>Clima organizacional</i> .....	<b>8</b>
4.1.3. <i>Evaluación del clima organizacional</i> .....	<b>8</b>
4.1.4. <i>Teoría del desempeño laboral</i> .....	<b>11</b>
4.1.5. <i>Evaluación del desempeño laboral</i> .....	<b>11</b>
<b>4.2. Marco normativo</b> .....	<b>12</b>
4.2.1 <i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	<b>13</b>
4.2.2 <i>Ley Orgánica de Servicio Público</i> .....	<b>13</b>
4.2.3 <i>Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público</i> .....	<b>13</b>
<b>4.3. Marco referencial</b> .....	<b>14</b>
4.3.1. <i>Hospital General Julius Doepfner</i> .....	<b>14</b>
4.3.2. <i>Historia</i> .....	<b>14</b>

4.3.3. <i>Misión</i> .....	14
4.3.4. <i>Visión</i> .....	14
4.3.5. <i>Estructura Orgánica del Hospital</i> .....	15
<b>4.4. Marco conceptual</b> .....	15
4.4.1. <i>Clima Organizacional</i> .....	15
4.4.1.1 Dimensiones del clima organizacional. ....	16
4.2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional. ....	19
4.2.1.2.1. La motivación .....	19
4.2.1.2.2. Mobbing:.....	19
4.2.1.2.3. Síndrome de Burnout.....	19
4.2.1.2.4. Condiciones físicas de trabajo.....	20
4.2.1.2.5. Individuo .....	20
4.2.1.2.6. Liderazgo.....	20
4.2.1.2.7. Grupos.....	21
4.2.1.2.8. Estructura .....	21
4.2.1.2.9. Políticas de personal.....	21
4.2.1.2.10. Procesos organizacionales .....	21
4.2.1.2.11. Factores físicos .....	22
4.2.2. <i>Componentes del ambiente de trabajo</i> .....	22
4.4.2.1 Sistemas de trabajo. ....	22
4.4.2.2 Conflictos laborales. ....	22
4.4.2.2.1. <i>Conflicto Individual:</i> .....	22
4.4.2.2.2 <i>Conflicto Colectivo:</i> .....	23
4.4.2.2.3 <i>Conflicto sobre derechos:</i> .....	23
4.4.2.2.4 <i>Conflicto de intereses:</i> .....	23
4.4.2.3. Confiar en el personal. ....	23
4.4.2.3.1. <i>Aumentar el compromiso.</i> .....	23
4.4.2.3.2. <i>Fomentar la colaboración.</i> .....	23
<b>4.4.3. Guía</b> .....	24
4.4.3.1. Guía para optimizar el clima organizacional. ....	24
4.4.3.2. ¿Cómo identificar el estado del clima organizacional? .....	24
4.4.3.3. Factores que alteran el ambiente de trabajo.....	25
4.4.3.4. Empleados felices: la clave del éxito.....	25



4.4.3.5.	Recomendaciones para mejorar el clima organizacional. ....	25
4.4.4.	<i>Desempeño laboral</i> .....	<b>26</b>
4.4.5.	<i>Factores en los que se enfoca la evaluación del desempeño</i> .....	<b>26</b>
4.4.6.	<i>Desempeño con el trabajo</i> .....	<b>26</b>
4.4.7.	<i>Relación del clima organizacional y el desempeño laboral</i> .....	<b>27</b>
4.4.7.1.	Clima laboral tenso. ....	27
4.4.7.2.	Remuneración.....	27
4.4.7.3.	Inestabilidad laboral. ....	28
4.4.7.4.	Exceso de trabajo. ....	28
4.4.8.	<i>Factores que influyen en el desempeño laboral</i> .....	<b>28</b>
4.4.8.1.	Trabajo en Equipo.....	28
4.4.8.2.	Satisfacción en el trabajo.....	28
4.4.8.3.	Salario emocional. ....	29
4.4.8.4.	Capacitación del personal. ....	29
4.4.8.5.	Comunicación: escucha activa .....	29
<b>5.</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1.</b>	<b>Materiales</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2.</b>	<b>Enfoque</b> .....	<b>30</b>
<b>5.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>30</b>
<b>5.4.</b>	<b>Métodos</b> .....	<b>31</b>
5.4.1.	<i>Método deductivo</i> .....	31
5.4.2.	<i>Método correlacional</i> .....	31
5.4.3.	<i>Método de análisis de datos</i> .....	31
<b>5.5.</b>	<b>Modelo Econométrico</b> .....	<b>31</b>
<b>5.6.</b>	<b>Técnicas</b> .....	<b>32</b>
5.6.1.	<i>Encuesta</i> .....	<b>32</b>
<b>5.7.</b>	<b>Población y Muestra</b> .....	<b>32</b>
5.7.1.	<i>Tamaño de la Muestra</i> .....	32
<b>6.</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>34</b>

6.1. Comparar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.....	34
6.2. Determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.....	37
6.3. Guía sobre el clima organizacional que optimice el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.....	38
7. Discusión.....	47
8. Conclusiones .....	51
9. Recomendaciones .....	53
10. Bibliografía .....	54
11. Anexos .....	58

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones de la evaluación del clima organizacional. ....	8
<b>Tabla 2.</b> Dimensiones para la evaluación de desempeño laboral. ....	11
<b>Tabla 3.</b> Relación entre el Clima organizacional y el Desempeño Laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de Zamora .....	36
<b>Tabla 4.</b> Modelo de Regresión lineal entre el desempeño de funciones y el clima organizacional .....	37
<b>Tabla 5.</b> Regresión lineal entre el desempeño de funciones y las dimensiones de clima organizacional .....	37
<b>Tabla 6.</b> Estrategias que se presentan en la Guía del clima organizacional del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.....	34

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Variables de la teoría del clima organizacional de Likert.....	7
<b>Figura 2.</b> Estructura Orgánica del Hospital Julius Doepfner. ....	15
<b>Figura 3.</b> Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores y trabajadores del hospital general Julius Doepfner de la Ciudad de Zamora.....	27

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Evidencia de los Instrumentos de recolección de datos del clima organizacional y el desempeño laboral.....	<b>58</b>
Anexo 2. Fotografías de la aplicación de los instrumentos de investigación .....	<b>62</b>
Anexo 3. Evidencia fotográfica de las encuestas realizadas.....	<b>64</b>
Anexo 4. Certificación de la traducción del Abstract.....	<b>66</b>

## **1. Título**

**Estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, periodo abril 2021 - marzo 2022**

## 2. Resumen

Esta investigación está orientada a estudiar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, durante el periodo abril 2021 - marzo 2022, se consideraron como objetivos específicos los siguientes: comparar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner; determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los servidores de dicha entidad; y finalmente, elaborar una guía sobre el clima organizacional que optimice el desempeño laboral de los servidores y trabajadores de la institución. Para su desarrollo, se implementó una metodología cuantitativa, aplicando métodos; deductivo, correlacional y análisis de datos, además, del modelo econométrico. La población de estudio fue una muestra de 152 empleados de distintas áreas, se emplearon dos encuestas de 36 ítems cada una, enfocadas al clima organizacional considerando dimensiones como: estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales; y, al desempeño laboral conformada por las dimensiones: funciones, comportamiento y rendimiento. El método de verificación para la relación de las variables estudiadas fue el coeficiente de correlación de Pearson dando un valor de (0,9099), obteniendo así evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. De los resultados obtenidos de esta investigación, se concluye que: el clima organizacional y el desempeño laboral tienen alta correlación positiva y estadísticamente significativa, además, se evidenció que el clima organizacional afecta un 72% al desempeño de las funciones de acuerdo al modelo econométrico, posteriormente, se elaboró una guía con el propósito de mejorar el trabajo en equipo, incentivar al personal para aumentar su motivación y compromiso con la institución, prevenir estrés, evitar conflictos interpersonales, y así obtener un desempeño eficiente de los empleados de la institución.

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño laboral, dimensión de funciones, guía del clima organizacional.

## 2.1 Abstract

This research is aimed at studying the relationship between the organizational climate and the work performance of the servers and workers of the Julius Doepfner General Hospital in the city of Zamora, during the period April 2021 - March 2022, the following were considered as specific objectives: to compare the relationship between organizational climate and work performance of the servers and workers of the Julius Doepfner General Hospital; determine how the organizational climate affects the performance of the functions of the servers of that entity; and finally, develop a guide on the organizational climate that optimizes the work performance of the servers and workers of the institution. For its development, a quantitative methodology was implemented, applying methods; deductive, correlational and data analysis, in addition, of the econometric model. The study population was a sample of 152 employees from different areas, two surveys of 36 items each were used, focused on the organizational climate considering dimensions such as: structure, organizational behavior and interpersonal relationships; and, to work performance made up of the dimensions: functions, behavior and performance. The verification method for the relationship of the variables studied was the Pearson correlation coefficient giving a value of (0.9099), thus obtaining statistical evidence to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis. From the results obtained from this research, it is concluded that: the organizational climate and work performance have high positive and statistically significant correlation. In addition, it was evidenced that the organizational climate affects 72% the performance of the functions according to the econometric model. Subsequently, a guide was developed with the purpose of improving teamwork, encouraging staff to increase their motivation and commitment to the institution, prevent stress, avoid interpersonal conflicts, and thus obtain an efficient performance of the employees of the institution.

**Keywords:** Organizational climate, job performance, dimension of functions, organizational climate guide.



### 3. Introducción

La presente investigación tuvo como finalidad estudiar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

De acuerdo a Peralta (2020), el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un superior puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso el trato entre compañeros de trabajo, estos pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (p. 2). Por otro lado, según Rojas (2020), el desempeño laboral se refiere a la forma en que cada trabajador lleva a cabo sus tareas o labores. La motivación es la fuente que permite desarrollar la realidad y el éxito de la organización, especialmente cuando el talento humano es un factor determinante para un excelente desempeño. La supervisión, orientación y dirección de las tareas también son importantes para el desempeño laboral (p. 5).

El estudio del clima organizacional permite comprender el desempeño de los servidores y trabajadores de una institución, considerando que tanto los servidores públicos como los trabajadores contratados tienen los mismos derechos y responsabilidades dentro de una entidad. Por lo tanto, el clima organizacional se refiere al ambiente en el que los empleados desarrollan sus actividades (Tapia, 2021, p.3). Un ambiente positivo contribuye a que los trabajadores cumplan con sus objetivos de manera motivadora, y a su vez, desempeñen sus funciones de manera eficiente, lo que aumenta la productividad y promueve el logro de los objetivos de la entidad.

La problemática inicial del presente proyecto de investigación se basó en la falta de personal en la institución debido a la escasez de recursos económicos, lo que ha llevado a los servidores públicos a realizar más actividades de las que deberían, generando un exceso de trabajo que produce estrés en los funcionarios. Este estrés puede influir en el desempeño laboral de los servidores y trabajadores. Además, se suma a esta situación la baja remuneración del personal de planta, lo que genera insatisfacción en relación a los salarios y afecta al clima organizacional de la institución. Es importante abordar estas problemáticas para mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el desempeño de la organización en su conjunto (Tapia, 2021, p.3).

Con base a la problemática ya mencionada, el presente estudio sustenta su realización en la importancia de conocer el clima organizacional, el cual proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite

además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (Juárez, 2012, p.307). Así mismo, esta investigación permitió conocer el desempeño, es decir, si los funcionarios del Hospital General Julius Doepfner, están realizando sus funciones adecuadamente, para así poder determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño de las actividades encomendadas, ya sea de una manera individual o grupal, siendo de interés, puesto que, indica la destreza de la institución para satisfacer las necesidades de los trabajadores (Martin, 2008, p.27). Aseverando que, establecer un clima organizacional seguro para todos, mejorará el desempeño laboral de la institución para cumplir con los objetivos institucionales.

Dada esta importancia, se plantearon los siguientes objetivos: comparar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, además, de conocer cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores; y finalmente, elaborar una guía sobre el clima organizacional que optimice el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, que permita potenciar las falencias de cada uno de los trabajadores de dicha entidad.

Para identificar el cumplimiento de los objetivos, se implementó una metodología cuantitativa, aplicando métodos; deductivo, correlacional y análisis de datos, además, del modelo econométrico. La población de estudio fue una muestra de 152 empleados de distintas áreas, se emplearon dos encuestas de 36 ítems cada una, enfocadas al clima organizacional considerando dimensiones como: estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales; y, al desempeño laboral conformada por las dimensiones: funciones, comportamiento y rendimiento. El método de verificación para la relación de las variables estudiadas fue el coeficiente de correlación de Pearson, el cual permitió rechazar que el clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, siendo esta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptando que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, correspondiendo la misma a la hipótesis alterativa ( $H_a$ ).

Los resultados obtenidos denotaron una relación alta, directa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la institución, puesto que, la variable independiente afecta de una manera positiva y alta en la dimensión de funciones, lo cual llevo a la elaboración de una guía para un correcto desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

A la luz de este contexto, el documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: En primer instancia se estableció un título denominado "Estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del

Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, periodo abril 2021 – marzo 2022, seguido del resumen, en el cual se denota toda la investigación, específicamente los objetivos, metodología y resultados; introducción, en la cual se pone en relevancia la importancia del estudio y estructura del trabajo de investigación.

Luego de la parte preliminar, se encuentra el marco teórico, en el cual se integra diferentes teorías tanto conceptuales como legales que sustenta el estudio, seguido de la metodología, es decir, el diseño de la investigación, técnicas e instrumentos utilizados; por otro lado, se presentan los resultados de la investigación, así como, la discusión de estos y, finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Por último, se presenta la bibliografía, que son fuentes de consulta utilizadas y el apartado de anexos, en la cual se evidencia la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución en estudio, entre otros.

## 4. Marco teórico

### 4.1. Base teórica

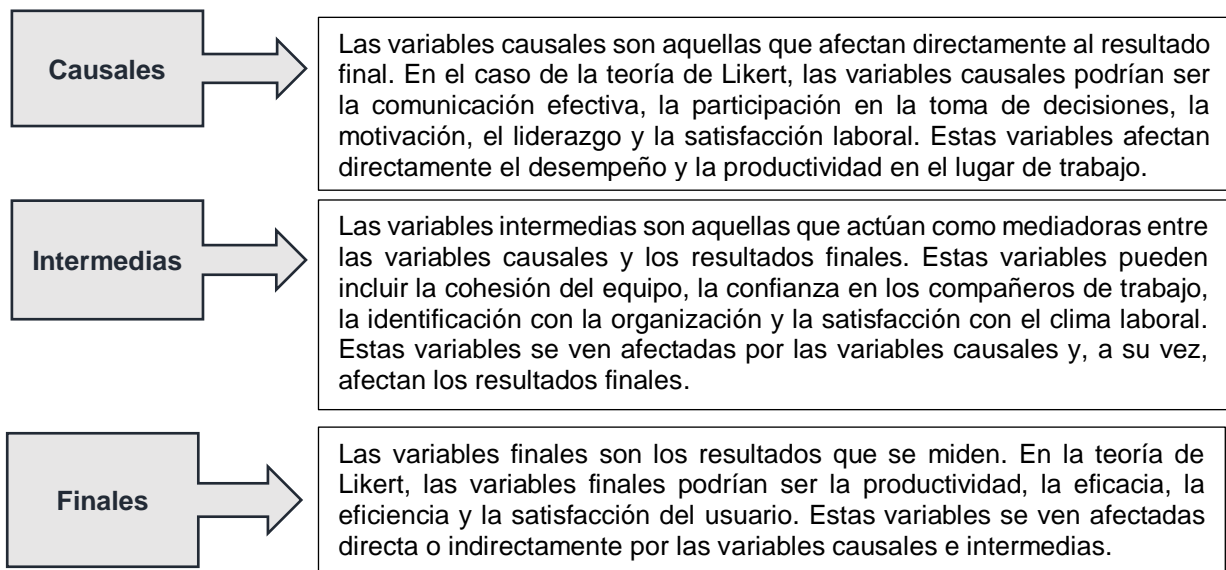
Está conformado por las teorías que sustentan el presente estudio, las cuales sirvieron de apoyo para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

#### 4.1.1. Teoría del clima organizacional

La teoría de Likert (1968), sostiene que la dirección de los empleados es el resultado de diversos factores. Esto se refleja en la conducta administrativa y en el ambiente de la institución. La teoría busca explicar que la percepción de cada individuo es única, y, por lo tanto, los factores que afectan el clima organizacional incluyen el contexto, la estructura jerárquica de la institución, los factores individuales y la percepción personal del clima organizacional.

Según Likert (1968), las variables se clasifican en tres categorías: variables causales, variables intermedias y variables finales.

**Figura 1.** Variables de la teoría del clima organizacional de Likert.



*Nota.* Adaptado de Centeno y Tonato (2021, p.17).

Posteriormente menciona Likert (1968), que las variables antes descritas, dan como consecuencia dos tipos de climas: clima autoritario y clima participativo.

- **Clima autoritario:** El clima organizacional autoritario puede tener consecuencias negativas en la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento de los empleados. Esto se debe a que los empleados pueden sentir que su trabajo no es valorado y tener poca autonomía en sus tareas, lo que puede generar desmotivación y falta de interés en su trabajo. Además, la falta de participación en la toma de decisiones puede llevar a una baja calidad de las decisiones tomadas y a la falta de compromiso de los empleados con ellas, limitando así el desarrollo de sus habilidades y destrezas.

- **Clima participativo:** Es un tipo de clima organizacional que se destaca por la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en el proceso de solución de problemas. En un clima participativo, los empleados son tratados con respeto y confianza, se les da voz y voto en las decisiones importantes, se les brinda información y se les capacita para que puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva. Además, los empleados sienten que su trabajo es importante y que contribuyen significativamente al éxito de la institución. El clima participativo se relaciona con el estilo de liderazgo participativo, en el cual los líderes trabajan junto con los empleados para tomar decisiones y resolver problemas, en lugar de imponer decisiones desde arriba. Los líderes participativos fomentan la creatividad y la innovación en el trabajo, lo que puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a un mayor compromiso por parte de los empleados. En comparación con el clima autoritario, este hace mención a un clima hacendoso, que fomenta seguridad y participación de cada uno de los empleados de una institución, donde cada uno tiene la potestad de participar en las decisiones, sabiendo que son escuchados y que su palabra tiene influencia, por lo tanto, se genera un clima organizacional seguro y un desarrollo institucional con el compromiso de los trabajadores y servidores con su institución.

#### **4.1.2. Clima organizacional**

De acuerdo con Gan y Berbel (2013), el clima organizacional es establecido por los miembros que integran una institución, tanto en términos de su funcionamiento como en relación a las normas que rigen en ella. Los autores identifican distintos tipos de climas laborales que influyen en la percepción de las condiciones físicas y la comodidad de los empleados, así como en las relaciones interpersonales dentro de la institución. Además, señalan que las estructuras formales y normativas, como el estilo de dirección, la comunicación y el tamaño de la institución, son factores relevantes que impactan en el desarrollo del clima organizacional (p.18).

#### **4.1.3. Evaluación del clima organizacional**

De acuerdo con Gan y Berbel (2013), "Para una correcta evaluación del clima organizacional se necesita medir las siguientes dimensiones: estructura, el comportamiento organizacional y las relaciones interpersonales" (p.18).

**Tabla 1.** Dimensiones de la evaluación del clima organizacional.

<b>Dimensión: Estructura</b>
La estructura de la institución, ya sea normada, delimitada o jerárquicamente establecida, es clave para el logro de los objetivos y metas propuestas. El tamaño de la institución es un factor importante que influye en el grado de comodidad que sienten los empleados al desempeñar sus actividades. Dentro de esta dimensión, se pueden identificar diversos indicadores relevantes, tales como:

<b>Tamaño</b>	La cantidad de trabajadores que forman parte de la institución puede influir positiva o negativamente en función del tamaño de las instalaciones donde se desempeñan sus labores.
<b>Estilo de dirección</b>	<p>En cualquier institución, se pueden encontrar diversos estilos de dirección que ejercen una influencia significativa en los empleados. Entre ellos se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El estilo autocrático</b>, en el que el líder establece las reglas sin tener en cuenta las opiniones de los subordinados.</li> <li>• <b>El estilo paternalista</b>, en el que el líder se preocupa por el bienestar de sus subordinados, pero aún toma decisiones de manera independiente.</li> <li>• <b>El estilo laissez faire</b>, en el que el líder no interviene ni motiva a los empleados, lo que puede generar un clima organizacional desconocido e inestable.</li> <li>• <b>El estilo democrático</b>, en el cual el líder toma en cuenta las opiniones de todos los empleados para llegar a un consenso y tomar decisiones de manera colectiva.</li> <li>• <b>El estilo institucional</b>, en el que el líder se adapta a las necesidades de la institución, mantiene una comunicación abierta y establece una relación de confianza con los empleados, lo que fomenta la participación y la colaboración.</li> </ul>
<b>Estructura formal</b>	El término se refiere al organigrama de la institución, el cual permite a los empleados identificar claramente su posición y las responsabilidades que tienen asignadas. Además, el organigrama les proporciona información sobre a quién deben reportar y con quién pueden comunicarse para obtener aclaraciones sobre sus labores. En síntesis, el organigrama es una herramienta fundamental para la comunicación efectiva y la coordinación dentro de la institución.

---

### Dimensión: Comportamiento organizacional

Basado en Gan y Berbel (2013), "Se destaca el sentimiento que experimentan los empleados respecto a su grado de autonomía para la toma de decisiones en su entorno laboral" (p.20). En el marco de esta dimensión, se proponen las siguientes subdimensiones:

<b>Productividad</b>	La productividad en una institución está estrechamente relacionada con el comportamiento de sus empleados, y depende en gran medida de cómo estos reaccionan ante las políticas y prácticas implementadas en la institución. En consecuencia, el tipo de comportamiento organizacional que se manifieste en el lugar de trabajo puede influir significativamente en la producción del establecimiento. Es importante tener en cuenta que la productividad es el resultado directo del comportamiento de los empleados, lo que hace que sea esencial prestar atención a los factores que influyen en el comportamiento en el ámbito laboral.
<b>Tensiones y estrés</b>	Este texto hace referencia al tipo de presión que se presenta en el entorno laboral, en el que la acumulación de responsabilidades puede generar altos niveles de estrés y tensión en los empleados. Es importante tener en cuenta que la presión excesiva y prolongada puede tener efectos negativos sobre la salud física y mental de los trabajadores, lo que se traduce en una disminución en su efectividad y un bajo desempeño laboral tanto a nivel personal como institucional. En este sentido, resulta fundamental que las organizaciones implementen medidas para gestionar adecuadamente la carga de trabajo y fomentar un ambiente laboral saludable que contribuya al bienestar y productividad de sus empleados.

<b>Aptitudes y actitudes</b>	Para analizar el clima organizacional de una institución es esencial considerar las características individuales de cada empleado, tales como sus aptitudes y actitudes, condicionalmente estas pueden influir en su comportamiento dentro del lugar de trabajo. La identificación y comprensión de estas características permite evaluar el impacto que los empleados pueden tener en la práctica y en la generación de un clima competitivo. En consecuencia, resulta fundamental llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los factores individuales y su influencia en la dinámica laboral, con el fin de establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y a la optimización del desempeño de los empleados.
<b>Motivaciones</b>	La institución tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos necesarios para motivar a sus empleados, no solo para lograr el cumplimiento de sus objetivos laborales, sino también para fomentar una buena relación entre compañeros de trabajo y establecer un sentido de identificación con la institución. Dentro de estos recursos, se pueden mencionar la remuneración justa y el reconocimiento por el buen desempeño como fuentes de motivación que contribuyen al desarrollo de un trabajo más efectivo por parte de los empleados. Es importante tener en cuenta que una fuerza laboral motivada puede ser un factor determinante en el éxito del establecimiento y en su capacidad para afrontar los desafíos. Por lo tanto, resulta fundamental que las instituciones consideren estrategias efectivas de motivación para garantizar la satisfacción y compromiso de sus empleados.
<b>Expectativas</b>	Es de vital importancia para el futuro de la institución fomentar en los empleados un sentido de pertenencia y expectativas positivas en cuanto a su trabajo, debido a que, esto puede tener un impacto significativo en el éxito y la continuidad de la institución. Si los empleados se identifican con el establecimiento y tienen expectativas de mejora en su desempeño laboral, pueden contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y, por ende, al bienestar de todos los miembros. En este sentido, resulta fundamental que la institución implemente políticas y estrategias que fomenten la motivación y el compromiso de sus empleados, con el fin de asegurar un ambiente de trabajo positivo y productivo para todos.

---

**Dimensión: Relaciones interpersonales**

Conforme a Gan y Berbel (2013), "La existencia de un ambiente laboral estable y agradable entre los empleados de una institución, ya sea entre jefes y subordinados o entre compañeros de trabajo del mismo departamento, es un factor clave para el éxito de la institución" (p.23). Por esta razón, se han identificado una serie de indicadores que permiten medir la calidad del clima organizacional, los cuales incluyen:

<b>Comunicaciones</b>	La comunicación dentro de una institución puede ser un factor clave para mejorar tanto el nivel de satisfacción como la confianza entre los miembros de la institución. Una comunicación fluida y abierta puede ayudar a mejorar la relación interpersonal entre los compañeros de trabajo, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el ambiente laboral y en el desempeño general de la institución. Por lo tanto, es fundamental fomentar una cultura de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, promoviendo la participación y el diálogo entre los diferentes niveles y áreas de la institución.
<b>Compañerismo</b>	La cohesión y el apoyo mutuo son fundamentales dentro de una institución para mantener un ambiente laboral cálido y estable, y para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Es esencial fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del establecimiento, condicionalmente esto no solo puede mejorar la productividad y eficiencia, sino que también puede fomentar un sentido de comunidad y compromiso con los objetivos comunes de la institución.

---

---

**Conflictos  
interpersonales**

Los conflictos entre los empleados de una institución pueden generar un ambiente laboral hostil y tensión que puede afectar negativamente los intereses institucionales. Es esencial abordar los conflictos de manera adecuada y efectiva para minimizar su impacto en el ambiente de trabajo y en la productividad de la institución. Fomentar la comunicación abierta y el diálogo constructivo, así como establecer protocolos claros para la resolución de conflictos, pueden ayudar a prevenir y gestionar los conflictos dentro del establecimiento. Es importante reconocer y abordar los conflictos en el lugar de trabajo para mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

---

*Nota.* Adaptado de Gan y Berbel, (2013, p.23).

#### **4.1.4. Teoría del desempeño laboral**

Según Pernía y Carrera (2014), el desempeño laboral es crucial para la productividad y eficiencia de la institución, puesto que, permite a los empleados cumplir sus responsabilidades y funciones de manera efectiva y profesional, demostrando la profesionalidad con la que cuentan, donde la importancia de su rendimiento, mejora y ayuda a las decisiones en cuanto a su trabajo, detectando deslices en su labor, en sus relaciones, además de evidenciar si existen aprietos laborales, que puedan afectar a su desempeño (p.36).

#### **4.1.5. Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral es un proceso importante para determinar cómo los empleados se desempeñan en su trabajo y cómo interactúan con sus colegas en diferentes situaciones laborales. Por otro lado, la evaluación del rendimiento implica medir los resultados del trabajo de un empleado y su capacidad para alcanzar objetivos específicos. Como la teoría establecida por Pernía y Carrera (2014), la evaluación del desempeño laboral puede realizarse mediante la medición de las funciones, el comportamiento y el rendimiento de los empleados. En conjunto, estas evaluaciones proporcionan información valiosa sobre el desempeño y el progreso de los empleados, lo que puede ayudar a la institución a identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre la gestión de su personal (p.36).

**Tabla 2.** Dimensiones para la evaluación del desempeño laboral.

---

<b>Funciones</b>	
la dimensión de funciones se refiere a las actividades que llevan a cabo los empleados de una institución con el propósito de lograr los objetivos institucionales de forma eficiente y eficaz. Es fundamental que los empleados cuenten con el conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar sus tareas, y tengan una capacidad analítica adecuada para solucionar los desafíos que se les presenten en el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, es necesario que los empleados cuenten con un conjunto de habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.	
<b>Conocimiento del trabajo</b>	Este conocimiento incluye habilidades, técnicas, requisitos, principios y otros aspectos necesarios para llevar a cabo eficazmente las tareas y responsabilidades asignadas en el puesto de trabajo establecido. El conocimiento del trabajo es esencial para asegurar que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas y responsabilidades de manera efectiva y eficiente, lo que a su vez contribuye al éxito de la organización.

---



---

<b>Capacidad de análisis</b>	Esta capacidad se refiere a la capacidad del empleado para examinar y comprender la información relevante, identificar problemas y desafíos, y desarrollar soluciones adecuadas y efectivas.
------------------------------	--

---

### **Comportamiento**

Se basa en las cualidades y el comportamiento del empleado de acuerdo a las actividades que le son encomendadas, entre los cuales tenemos las habilidades, actitudes y la satisfacción que presenta el trabajador.

---

<b>Habilidades</b>	Son las atribuciones con las que cuenta un trabajador que le sirven para lograr sus labores encomendadas y así mantener el funcionamiento de su trabajo.
<b>Actitud</b>	La actitud del empleado es un factor clave que puede influir significativamente en el éxito de la organización. La actitud se refiere a la disposición mental y emocional que un empleado tiene hacia su trabajo, sus compañeros y la institución en general. Una destreza importante relacionada con la actitud es la capacidad del empleado para dispersar movimientos y disposiciones negativas y fomentar un ambiente laboral positivo y constructivo.
<b>Satisfacción</b>	Es la comodidad con la que cuenta un empleado al momento de realizar sus actividades. De la misma manera que depende de los beneficios que obtiene por realizar un buen trabajo y así ejecutar eficientemente su labor diario.

---

### **Rendimiento**

En esta dimensión se menciona el nivel de rendimiento laboral que presenta el empleado al momento de realizar sus funciones, así mismo, con la eficiencia, eficacia y calidad con la que las realiza, para esto tenemos la capacidad de resolución de problemas, el ausentismo, compromiso y trabajo en equipo.

---

<b>Resolución de problemas</b>	Es la capacidad con la que cuenta el empleado para resolver los problemas que surjan en el trabajo, utilizando los recursos con los que cuente, además de cumplir con todas sus actividades.
<b>Ausentismo</b>	Es el comportamiento con el que cuenta el empleado a la hora de cumplir con las funciones que se le encomendó en un tiempo determinado por parte de la institución.
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajar en equipo es la manera más posible de poder cumplir los objetivos, respetando cada opinión de los compañeros de trabajo en las actividades que se les sea encomendadas. Considerando que la opinión de todos es válida en cualquier aspecto laboral.

---

*Nota.* Adaptado de Pernía y Carrera, (2014, p.37).

## **4.2. Marco normativo**

Para dar mayor relevancia al estudio se tomó en cuenta diferentes normativas legales que rigen en: La Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público, Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público.

#### **4.2.1 Constitución de la República del Ecuador**

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 33 enfatiza que: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y redistribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Por otro lado, el artículo 229 menciona que: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

#### **4.2.2 Ley Orgánica de Servicio Público**

Según la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) alude dentro del artículo 22 y 23 los deberes y derechos de las y los servidores públicos entre los que se mencionan los siguientes:

Referente a los deberes se enfatiza:

- Cumplir con las obligaciones de su puesto, con eficiencia, solidaridad y en función del bien comunitario.
- Cumplir de forma obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida.
- Cumplir y respetar las ordenes legítimas de sus superiores jerárquicos. Es así, que el funcionario público podrá negarse, por escrito, a obedecer órdenes superiores que no se encuentren establecidas en la Constitución y la Ley.
- Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

En cuanto, los derechos de cada uno de los servidores se establecen:

- Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta ley.
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado y las instituciones prestarán las facilidades para lograr cumplir lo previsto por la ley.

#### **4.2.3 Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público**

En referencia a Salud Ocupacional, el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (2011) puntualiza en su artículo 228 que: Las instituciones

asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollan programas integrales.

A su vez, en el artículo 236 menciona que: A efectos del plan de salud ocupacional integral, es el Estado quien aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar.

### **4.3. Marco referencial**

#### **4.3.1. Hospital General Julius Doepfner**

Como lo establece el Estatuto de Hospitales del Ministerio de Salud Pública la historia misión, visión, la estructura orgánica son los siguientes:

#### **4.3.2. Historia**

Hospital General Julius Doepfner ubicado en la provincia Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Zamora. El Hospital General Julius Doepfner de Zamora inicia su construcción en el año de 1963 bajo la dirección y responsabilidad de la Misión Franciscana de Zamora, la atención médica se brinda a partir del 10 de noviembre de 1967, bajo la administración de Monseñor Jorge Mosquera.

#### **4.3.3. Misión**

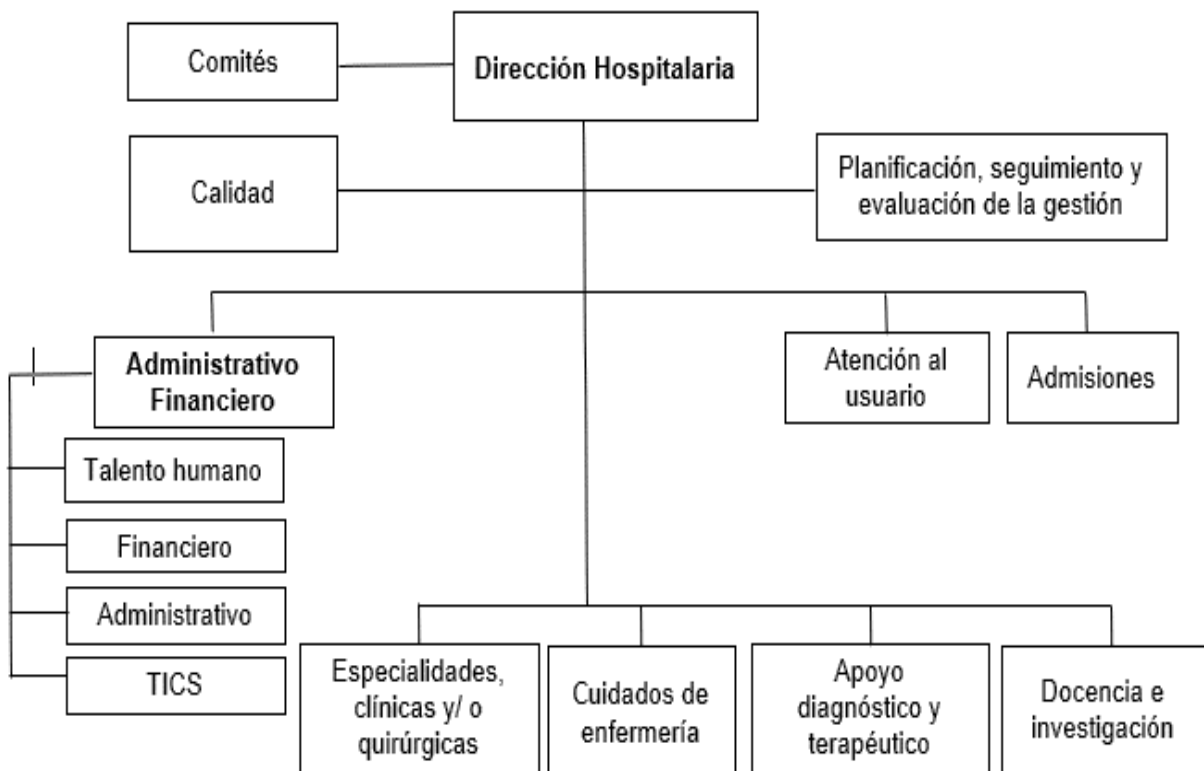
Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

#### **4.3.4. Visión**

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que prestan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

#### 4.3.5. Estructura Orgánica del Hospital

Figura 2. Estructura Orgánica del Hospital Julius Doepfner.



Nota: Estatuto de Hospitales del Ministerio de Salud Pública.

#### 4.4. Marco conceptual

##### 4.4.1. Clima Organizacional

De acuerdo a Peralta (2020), el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un superior puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación entre compañeros de trabajo, estos pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (p.1).

Como menciona González (2010), el clima organizacional es significativo en las relaciones entre los individuos de una institución, ya sea de una manera positiva o negativa, en donde se logre las estrategias, objetivos o metas establecidas. Por lo tanto, el clima es uno de los determinantes del comportamiento de los trabajadores y el grado de satisfacción que éstos tienen respecto a las actividades que desempeñan (p.3).

Según Quintero (2008), el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales las

cuales se refieren a la forma en que una organización está diseñada y organizada para alcanzar sus objetivos, el tamaño de la organización hace referencia al número de empleados que la conforman, puede tener un impacto significativo en su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos, los estilos de liderazgo se describen a las diferentes formas en que los líderes interactúan con sus subordinados para dirigir y motivar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta la personalidad de una institución e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (p.35).

Por otro lado, Tapia (2021) menciona que, un buen clima o un mal clima organizacional tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen del establecimiento. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.; Las cuales tienen un impacto efectivo en la realización de las actividades por parte de los empleados. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, etc. Considerando que, estas afectan en el cumplimiento de las metas institucionales, es decir, el clima organizacional es concluyente en la forma de una institución, en las decisiones que se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la institución (p.3).

#### **4.4.1.1 Dimensiones del clima organizacional.**

Según mencionan Litwing y Stinger (1997), dentro de la percepción de clima organizacional es significativo mencionar que tiene una importante relación con el desempeño de los servidores y trabajadores de una institución, es por eso que dentro de las dimensiones:

- **Estructura:** Esta dimensión se refiere a la manera en que los miembros de la institución se rigen para llevar a cabo sus actividades, y abarca aspectos como los procedimientos establecidos, trámites, normas y reglamentos que se deben seguir.
- **Responsabilidad:** Es una dimensión fundamental en el desempeño de los empleados de una institución, ya que se refiere a la autonomía que tienen para llevar a cabo sus actividades y tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Sin embargo, es importante equilibrar la responsabilidad con una carga de trabajo manejable.
- **Recompensa:** La dimensión de recompensa busca incentivar el reconocimiento y la valoración del desempeño y los resultados de los empleados, lo que puede generar un ambiente de motivación y compromiso. El uso de incentivos y medidas de reconocimiento apropiados puede contribuir al mejoramiento del clima organizacional y a la satisfacción de los empleados.

- **Relaciones:** La dimensión de relaciones se enfoca en la interacción entre los compañeros de trabajo, ya sea en grupos formales o informales. La calidad de estas relaciones puede influir en el ambiente laboral y en el bienestar de los empleados. Es importante fomentar la formación de grupos de trabajo eficientes y al mismo tiempo crear un ambiente de amistad y compañerismo que contribuya a un clima organizacional favorable.
- **Cooperación:** Esta dimensión se refiere a la disposición de los miembros de una institución para ayudarse mutuamente en el desempeño de sus funciones. La cooperación puede generar un ambiente de trabajo más armónico y colaborativo, mientras que su falta puede generar conflictos y afectar negativamente el clima organizacional y la eficiencia en el trabajo.
- **Desafío:** La dimensión se refiere a la disposición de una institución para asumir los riesgos necesarios para alcanzar los objetivos y metas que se han establecido. Esta faceta implica un enfoque audaz y proactivo, puesto que, es necesario enfrentar situaciones inciertas y a menudo complejas, con la finalidad de lograr el éxito de las acciones emprendidas.
- **Estándares:** La dimensión de estándares se refiere a la percepción de los empleados acerca de los reglamentos y normas establecidos para medir el rendimiento de sus funciones. En este sentido, esta faceta se relaciona con el grado de claridad y transparencia de las políticas y procedimientos que rigen el desempeño de los trabajadores en una institución.
- **Conflicto:** Se refiere al grado en que los empleados de una institución se sienten cómodos expresando sus opiniones y aceptando las opiniones de los demás, lo que les permite abordar y resolver las actividades o problemas que puedan surgir de manera efectiva y productiva.
- **Identidad:** La dimensión de identidad se refiere al grado en que los empleados se sienten identificados con la institución para la cual trabajan, comprendiendo la importancia de su pertenencia y su labor, lo que les permite compartir los objetivos personales con los de la institución (p.143).

De acuerdo a Chiang (2008), las dimensiones que presenta difieren de las que se habían planteado anteriormente. El autor menciona algunas de estas dimensiones, las cuales se mencionan a continuación:

- **Autonomía:** La autonomía se refiere a la libertad y responsabilidad que tienen los empleados para tomar decisiones en relación a sus actividades laborales, lo que puede contribuir a mejorar la motivación y compromiso en el trabajo, así como la eficiencia y calidad del mismo.

- **Cohesión:** Representa las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y cómo estas afectan el clima organizacional y la realización de las tareas. Es importante destacar que la cohesión no significa unanimidad en todas las decisiones y acciones realizadas en la organización, sino que implica la capacidad de los empleados de trabajar juntos y respetar las diferencias individuales para alcanzar los objetivos comunes. Por otro lado, la falta de cohesión puede generar un ambiente laboral tenso y conflictivo, que puede afectar negativamente la calidad y eficiencia del trabajo.
- **Confianza:** Se refiere a la independencia que tienen los empleados para comunicarse con sus superiores y compañeros, con el fin de tratar temas institucionales o personales, contribuyendo a mejorar la comunicación y la relación entre ellos, generar un ambiente laboral más transparente, colaborativo, y mejorar el desempeño de los empleados con la institución.
- **Presión:** La dimensión de presión se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre las exigencias y demandas que existen dentro de la institución en relación a sus estándares, normas o reglamentos en función de sus labores.
- **Apoyo:** Es la percepción de los empleados sobre el respaldo y soporte que reciben en su institución, tanto en términos de aprendizaje como en la tolerancia hacia los errores. Es importante que los empleados perciban que cuentan con un ambiente de trabajo en el que se fomente el aprendizaje y la pasividad hacia los deslices, sin miedo a ser penalizados o reprimidos por parte de sus compañeros o superiores.
- **Reconocimiento:** El reconocimiento puede manifestarse de diversas formas, como incentivos económicos, promociones laborales, reconocimientos públicos, entre otros. Es importante que el reconocimiento sea una práctica generalizada dentro de la institución para fomentar una cultura de reconocimiento y motivación.
- **Equidad:** La dimensión de equidad se refiere a la percepción de los empleados en cuanto a la justicia y equidad en el trato y aplicación de los reglamentos y normas de la institución. Es importante que los empleados perciban que las decisiones y acciones tomadas por la institución son justas y equitativas, sin importar su posición jerárquica o situación personal. La equidad se relaciona con la igualdad de oportunidades y de trato, así como con el respeto a los derechos y deberes de los empleados.
- **Innovación:** Es la percepción que los empleados tienen sobre su capacidad de ser creativos, además, de asumir riesgos para probar nuevas experiencias beneficiosas. Para fomentar la innovación, es importante crear un ambiente propicio, motivar y empoderar a los empleados, asignar recursos, tiempo para la experimentación y la capacitación en habilidades innovadoras (p.6).

Es importante tener en cuenta que las distintas dimensiones mencionadas anteriormente nos permiten comprender diferentes perspectivas de cada autor acerca del clima organizacional, cada una con su propio enfoque y definición. Por ello, es necesario examinar cada una de estas dimensiones para obtener una comprensión más completa del clima organizacional. Cabe destacar que estas dimensiones son relevantes para conocer cómo se encuentra el clima organizacional y pueden ser complementarias entre sí. Además, su importancia y relevancia puede variar según la organización y su contexto.

#### **4.2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional.**

El clima organizacional hace referencia a como se encuentra el ambiente de la institución, es por eso que Almeida (2019), menciona los siguientes factores que influyen en el clima organizacional:

##### **4.2.1.2.1. La motivación**

El trato y la actitud de la jerarquía hacia los servidores y trabajadores de una institución tiene un efecto determinante en sus actividades y comportamiento. Por lo tanto, es importante estudiar la naturaleza de la institución, puesto que, esto puede influir en la eficiencia y eficacia de los miembros en la consecución de los objetivos y metas establecidos. Así, se pueden satisfacer tanto las necesidades individuales como las funcionales de la institución.

##### **4.2.1.2.2. Mobbing:**

El acoso laboral, también conocido por su término en inglés "mobbing", se refiere a una situación en la que un empleado experimenta incomodidad o malestar en su lugar de trabajo debido a la conducta hostil, intimidatoria o perturbadora de otro miembro de la organización, ya sea, un subordinado, un compañero de trabajo o un superior. Como resultado de esta situación, el individuo afectado puede verse obligado a abandonar su empleo debido al acoso continuo al que está siendo sometido. Es importante abordar esta problemática y promover un ambiente laboral respetuoso y saludable para todos los trabajadores.

##### **4.2.1.2.3. Síndrome de Burnout**

Este síndrome puede ser considerado una señal de alerta en respuesta a situaciones tales como una sobrecarga laboral, presiones para cumplir con tareas, relaciones tensas con colegas de trabajo, y otros factores estresantes. Es importante destacar que el nivel de estrés que experimenta una persona puede variar de acuerdo a sus características individuales, de tal modo que lo que para un empleado puede ser estresante, para otro no lo es. El término Burnout, que se traduce como "quemado" en español, puede emplearse para describir situaciones en las que una persona se siente sobrepasada y agotada. Esto puede manifestarse mediante expresiones como "no doy más" o "estoy fundido". El síndrome de Burnout puede estar relacionado con factores tales como la falta de tiempo para cumplir con las tareas asignadas, remuneraciones bajas, y una falta de incentivos laborales. Es



fundamental tomar medidas para prevenir y abordar el síndrome de Burnout, y promover un ambiente de trabajo saludable para los empleados.

#### **4.2.1.2.4. Condiciones físicas de trabajo**

El ambiente físico de una institución se refiere a todos los aspectos estructurales que la conforman, incluyendo su entorno y ubicación geográfica. Este ambiente incluye factores como el nivel de ruido, la iluminación, la ventilación, el diseño arquitectónico y la climatización, los cuales pueden tener un impacto significativo en el desempeño y actitud de los empleados y servidores de la institución. Es importante destacar que la ubicación geográfica de una institución puede tener una influencia directa en el desenvolvimiento de los trabajadores. Por ejemplo, una ubicación cercana a una zona de alta contaminación acústica o ambiental puede afectar negativamente la salud y el bienestar de los empleados, lo cual puede repercutir en su desempeño y actitud. Por lo tanto, es esencial tomar en cuenta estos aspectos al diseñar y construir la estructura física de una institución, con el fin de crear un ambiente de trabajo saludable y favorable para los empleados y servidores. Un ambiente físico adecuado puede contribuir a aumentar la productividad, reducir el ausentismo y mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores (p.25).

Por otro lado, Castro (2017) menciona dentro de sus factores que el clima organizacional se encuentra conformado por:

#### **4.2.1.2.5. Individuo**

Los valores, actitudes y aptitudes de cada persona son elementos que pueden influir en el clima organizacional, y tener un efecto tanto positivo como negativo en el comportamiento de la organización en su conjunto. Los valores se refieren a las creencias y principios que cada individuo sostiene, mientras que, las actitudes se relacionan con las emociones y sentimientos que expresan. Las aptitudes, por su parte, se refieren a las habilidades y destrezas que cada persona posee. Es importante tener en cuenta que estos factores pueden afectar el comportamiento de la institución en su conjunto, ya sea de manera positiva o negativa.

#### **4.2.1.2.6. Liderazgo**

Se refiere a la capacidad de los altos mandos de una organización para influir en sus subordinados y dirigir de manera efectiva las actividades. Esto incluye la toma de decisiones, la gestión de recursos, la definición de objetivos y estrategias, y la promoción de un ambiente laboral saludable y productivo. Un líder efectivo debe inspirar confianza en sus subordinados, y ser capaz de guiarlos hacia el logro de los objetivos institucionales. Además, debe contar con habilidades de gestión y ejecución, para asegurarse de que los recursos estén siendo utilizados de manera eficiente y que se estén alcanzando los resultados deseados. Concisamente, el liderazgo es fundamental para el correcto funcionamiento de una institución,

y es responsabilidad de los altos mandos promover una cultura de liderazgo efectivo, que permita mejorar el desempeño.

#### **4.2.1.2.7. Grupos**

El factor de grupos se refiere a la estructuración de equipos o departamentos dentro de una institución para llevar a cabo tareas específicas en cada área de trabajo. Estos grupos pueden ser formales o informales, y se crean para dar solución a problemas específicos o para llevar a cabo proyectos determinados. Además, es importante mencionar que la comunicación entre estos grupos y otras unidades que forman parte de la institución es crucial para asegurar la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización. La comunicación fluida y efectiva entre los diferentes grupos permite una mejor coordinación y colaboración en la realización de tareas y proyectos, lo que puede resultar en un mejor rendimiento y logro de objetivos.

#### **4.2.1.2.8. Estructura**

El factor de estructura es fundamental para establecer un marco organizativo claro y efectivo para el desempeño de la institución, incluyendo las funciones y responsabilidades de cada empleado, la carga laboral y los procesos de trabajo establecidos. Además, las normas, reglamentos y políticas establecidas pueden tener un impacto significativo en el clima organizacional y deben ser claras y bien definidas para lograr un ambiente de trabajo estable y predecible.

#### **4.2.1.2.9. Políticas de personal**

Se refiere a las políticas y prácticas establecidas en relación al desempeño y productividad de los empleados, así como también, a los incentivos y compensaciones que se ofrecen. Estas políticas pueden incluir capacitaciones y programas de desarrollo profesional para mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo más motivador y enriquecedor. Las políticas también pueden incluir incentivos y compensaciones, como remuneraciones, bonificaciones y horas extras, que pueden ser un factor importante en el clima organizacional y en la satisfacción de los empleados. Las compensaciones pueden ser especialmente importantes para fomentar un ambiente de trabajo positivo y fructuoso.

#### **4.2.1.2.10. Procesos organizacionales**

En el contexto del clima organizacional, el factor de los procesos organizacionales se refiere a la manera en que se llevan a cabo las tareas y decisiones en una institución. Para que exista un clima laboral adecuado, es necesario que se respeten los procesos sistemáticos establecidos, tomando en cuenta las labores cotidianas que realizan los empleados. La correcta implementación de los procesos organizacionales contribuye a la eficiencia y eficacia en la gestión institucional, lo que se traduce en un clima laboral positivo. Por otro lado, la falta

de procesos claros y definidos puede generar incertidumbre, desconfianza y desmotivación entre los empleados, lo que afecta negativamente el clima organizacional.

#### **4.2.1.2.11. Factores físicos**

Los factores físicos hacen referencia a los elementos materiales presentes en la institución, tales como la tecnología, los equipos y los insumos utilizados en el desarrollo de las actividades laborales, así como el nivel de las instalaciones y oficinas. La disponibilidad y adecuación de estos elementos pueden influir en el rendimiento y bienestar de los empleados, y, por ende, en el clima organizacional de la institución (p.16).

Con base en la información recopilada, se ha determinado que los diferentes factores tienen un impacto significativo en el clima organizacional de una institución, pudiendo afectarlo positiva o negativamente y, por ende, repercutir en el desempeño laboral. Cabe destacar que, en cuanto al factor físico, ambos autores coinciden en que éste resulta esencial para la optimización del clima organizacional, ya sea en relación con la estructura física del espacio de trabajo o con los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades laborales.

#### **4.2.2. Componentes del ambiente de trabajo**

##### **4.4.2.1 Sistemas de trabajo.**

Los sistemas de trabajo deben asegurar a los empleados una buena disposición en la vida profesional, donde el trabajo no sea solamente seguro y la remuneración sea equitativa en relación al puesto que ocupa la persona, sino que también cumpla con los estándares físicos. La ubicación o el diseño del lugar de trabajo tiene un impacto en el ambiente o motivación del servidor en el compromiso de sus actividades, considerando que la localización laboral puede determinar la estabilidad del trabajador. En este apartado la tecnología, los equipos y procesos pueden influenciar en la disposición, seguridad y el cumplimiento del trabajo (Carro y González, 2012, p.4).

##### **4.4.2.2 Conflictos laborales.**

Según el Centro Internacional de Formación de la OIT (2013), los conflictos laborales pueden ser considerados de poca o de gran índole, propios o agrupados, estos nacen de diferentes aspectos como un desacuerdo en la realización de tareas entre empleados, por las malas condiciones físicas de sus lugares de trabajo. Algunos conflictos son resueltos de manera oportuna y rápida, sin embargo, existirán algunos conflictos que llevarán más tiempo en ser resueltos, considerando que los conflictos pueden ser de carácter individual, colectivo, sobre derechos y conflicto de intereses.

##### **4.4.2.2.1. Conflicto Individual:**

Este tipo de conflicto involucra a un empleado, con su jefe inmediato, o varios empleados en contra de su superior, teniendo en cuenta que los empleados deben actuar de

forma individual y no en conjunto. Haciendo referencia que estos intervienen en relación con la ejecución de sus contratos de trabajo.

#### **4.4.2.2 Conflicto Colectivo:**

En cuestión de este tipo de conflicto donde se ve reflejado el número de empleados en contra de su superior, considerando que se actúe en multitud y no individualmente. Tomando en cuenta que sus motivos o intereses afectan o benefician a todos los miembros.

#### **4.4.2.3 Conflicto sobre derechos:**

Los conflictos sobre derechos se ven estipulados en la inconformidad del empleado en la satisfacción de su contrato, por lo general es la disconformidad de los empleados que no se han visto beneficiados o no están satisfechos con lo expuesto en su acuerdo, ya sea en su salario, horas extras, vacaciones, considerando que los reclamos deben estar estipulados en la ley.

#### **4.4.2.4 Conflicto de intereses:**

Los conflictos de intereses son aquellos donde no existe un convenio en la estipulación del contrato, al no llegar a un acuerdo entre ambas partes acerca de las condiciones del trabajo (p.19).

#### **4.4.2.3. Confiar en el personal.**

Como menciona Reina (2018), las instituciones requieren que sus empleados se esfuercen, colaboren y desempeñen eficientemente sus responsabilidades. La presencia de compañerismo en el ambiente laboral puede motivar a las personas a actuar de forma voluntaria, creativa y participativa, debido a que, la confianza genera satisfacción y seguridad en los empleados al sentirse respaldados por sus superiores. Esto conlleva a un aumento en la productividad y el desempeño en la institución. Por el contrario, la falta de compañerismo puede dificultar la creatividad y generar problemas en la resolución de actividades, afectando negativamente la colaboración y el rendimiento en la institución. El autor destaca dos factores importantes que resultan de la presencia del compañerismo en el ambiente laboral: el aumento del compromiso y la fomentación de la colaboración.

##### **4.4.2.3.1. Aumentar el compromiso.**

El compromiso del personal es fundamental para lograr un mayor alcance en la institución, puesto que, cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y con la organización, se asegura el éxito no solo en el presente, sino también en el futuro. Este compromiso conlleva a que los empleados se sientan identificados con la institución, lo que se traduce en beneficios para ambas partes.

##### **4.4.2.3.2. Fomentar la colaboración.**

En una institución, cada miembro cuenta con habilidades y destrezas que los distinguen de los demás. Sin embargo, en algunos casos, estos trabajan de manera individual

y compiten entre sí, sin estar interesados en colaborar o aprovechar la experiencia de sus compañeros. Esto lleva a desaprovechar la capacidad y el potencial colectivo de la institución. Para solucionar esta situación, es necesario abrir canales de comunicación efectivos, incentivar el trabajo en equipo, promover la cohesión entre los miembros y fomentar la identificación de áreas de oportunidad laboral. La colaboración entre los miembros no solo permite aprovechar la capacidad colectiva, sino que también genera un ambiente laboral más agradable y productivo. Además, al identificar y abordar áreas de oportunidad, la institución puede mejorar su desempeño y lograr un mayor éxito en sus objetivos. En desenlace, para asegurar el éxito de la institución, es necesario fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, promover la cohesión entre los miembros y estar abiertos a identificar y abordar áreas de oportunidad (p.5).

#### **4.4.3. Guía**

Según Niebles (2019), la guía se define como un documento, en el cual se establecen lineamientos, recomendaciones, sugerencias u orientaciones sobre un tema en específico, es decir, las guías son documentos que orientan y establecen estrategias claves para el desarrollo de una o más actividades de un proceso en específico. En sentido, la guía es un documento, en el cual se plasmas estrategias en base a falencias, carencias o lineamientos que se deben dar mayor prioridad dentro de una entidad o institución para alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro de las mismas. Por lo tanto, como su término lo indica sirven de guía para dar cumplimiento a estrategias o metas que se proponen a corto o largo plazo, y que sirven de apoyo para lograr alcanzar un objetivo en específico.

##### **4.4.3.1. Guía para optimizar el clima organizacional.**

La guía elaborada por Niebles (2019), proporciona los puntos esenciales para optimizar el clima organizacional en una institución. Esta guía es de gran importancia, ya que el clima organizacional es un factor crucial que influye en la productividad y el desempeño de los empleados en una organización. Los puntos esenciales que se mencionan en esta guía ayudan a la institución a mejorar su ambiente laboral y, en consecuencia, lograr mejores resultados.

##### **4.4.3.2. ¿Cómo identificar el estado del clima organizacional?**

La identificación del estado del clima organizacional es fundamental para conocer la percepción que tienen los empleados en relación a su ambiente de trabajo. Existen diferentes instrumentos que pueden utilizarse para este fin, como la encuesta y la entrevista. La encuesta es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar el clima organizacional. Consiste en un cuestionario que se les entrega a los empleados para que lo llenen de manera anónima. Por otro lado, la entrevista es otra herramienta que se utiliza para identificar el estado del clima organizacional. Consiste en una conversación individual. Ambas herramientas permiten

obtener información valiosa sobre el clima organizacional, debido a que, se centran en las opiniones y percepciones de los empleados.

#### **4.4.3.3. Factores que alteran el ambiente de trabajo.**

Existen factores que pueden alterar o influir en el ambiente de trabajo de una institución. En este caso, se destacan: el diseño de las oficinas, la jerarquía institucional y los beneficios.

- **Diseño de las oficinas:** El diseño de las oficinas puede tener un impacto significativo en el ambiente de trabajo. Por ejemplo, un espacio de trabajo desordenado, con iluminación inadecuada o ruido excesivo puede causar distracciones y disminuir la productividad. Por otro lado, un ambiente limpio y organizado, con buena iluminación y una distribución adecuada del espacio, puede mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.
- **Jerarquía institucional:** La jerarquía institucional también puede influir en el ambiente de trabajo. Cuando existe una estructura de poder rígida y poco flexible, es posible que los empleados se sientan menos valorados y tengan menos oportunidades de contribuir y ser reconocidos por sus logros. Por el contrario, una jerarquía más horizontal y colaborativa puede fomentar un ambiente de trabajo más positivo y motivador.
- **Beneficios:** Los beneficios también son un factor importante que puede influir en el ambiente de trabajo. Los empleados que reciben beneficios como seguro médico, pago de horas extras y horarios flexibles pueden sentirse más valorados y motivados en su trabajo. Por otro lado, la falta de beneficios puede generar desmotivación y un ambiente de trabajo menos positivo.

#### **4.4.3.4. Empleados felices: la clave del éxito.**

La felicidad de los empleados puede mejorar la eficiencia, la transparencia y el compromiso con el trabajo, y puede generar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Por lo tanto, es importante que las instituciones se esfuercen por crear un ambiente de trabajo que fomente la felicidad y satisfacción de sus empleados.

#### **4.4.3.5. Recomendaciones para mejorar el clima organizacional.**

Para mejorar el clima organizacional en una institución, es importante que todas las áreas de la institución se comprometan a trabajar juntas en este objetivo. No debe ser responsabilidad exclusiva de un departamento o del área directiva, sino que todos los empleados deben estar involucrados y comprometidos, promoviendo la cooperación, la participación, la innovación y el trabajo en equipo. Además, es importante ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación a los empleados y reconocer su buen desempeño.

#### **4.4.4. Desempeño laboral**

Según Rojas (2020), el desempeño Laboral es la forma como cada trabajador lleva a cabo sus tareas o labores. Teniendo como fuente a la motivación que es la que permite desarrollar la realidad y el éxito de la organización más aún cuando el recurso humano se encuentra como factor determinante en un excelente desempeño, la supervisión, orientación y dirección de las tareas (p.5).

Por otro lado, Huaman (2016) menciona que, el desempeño laboral es fundamental para el éxito institucional, puesto que, un personal altamente eficiente y eficaz contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo tanto, es importante establecer criterios claros de evaluación del desempeño, con objetivos y metas alcanzables y medibles, que permitan una retroalimentación constante y la identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento para el personal. Así mismo, es fundamental proporcionar a los empleados las herramientas, recursos y capacitación necesarios para que puedan realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Concisamente, una buena gestión del desempeño laboral no solo contribuye al éxito institucional, sino que también promueve la satisfacción y motivación del personal (p.18).

#### **4.4.5. Factores en los que se enfoca la evaluación del desempeño**

Los factores según Rubio (2016), señala que existen 2 direcciones para evaluar el desempeño.

- Evaluación psicológica de la persona
- Evaluación de los resultados profesionales

La evaluación psicológica hace referencia a la personalidad del sujeto a través de sus comportamientos y actitudes, precisando las formas de comportamiento que tiene el individuo y como este actuara o se desarrolle de una manera eficiente y eficaz dentro de su trabajo. Por otro lado, la evaluación de resultados profesionales, hace referencia a los resultados obtenidos por el desempeño del individuo, donde se evalúa las actividades que el empleado realiza, pero que sean objetivamente medibles y como en su funcionamiento en la institución más no en su personalidad (p.396).

#### **4.4.6. Desempeño con el trabajo**

Según Gualí (2021), para desarrollar un mejor desempeño, se debe tomar en cuenta el nivel operativo, el nivel medio y el nivel directivo dentro de una institución, debido a que el desempeño no se observa solo en el nivel general, si no en cada uno de los empleados que laboren en la institución, debido a que se puede tener colaboradores muy capacitados para realizar sus funciones, pero si la institución no permite el desarrollo de estos, ya sea limitando o imponiendo reglas, no se va a poder conseguir un trabajo eficiente y eficaz por parte de los empleados, tomando en cuenta que el cumplimiento de las funciones, no solo depende de la

institución, sino también del trabajador, el cual también debe cumplir con sus responsabilidades establecidas (p.31).

#### **4.4.7. Relación del clima organizacional y el desempeño laboral**

El clima organizacional se relaciona con el ambiente en el cual las personas desempeñan sus tareas laborales y cómo un alto mando puede tener una buena relación con sus subordinados y el personal de la institución. Todos estos elementos contribuyen a formar el clima organizacional, que puede ser un factor positivo o negativo para el desempeño de la organización y de sus miembros. El clima organizacional también puede afectar el comportamiento de las personas en el establecimiento. Es una percepción personal que los trabajadores y servidores tienen de la institución en la que trabajan y que influye en su desempeño diario. La orientación en el clima organizacional y su importancia en el desempeño laboral se debe a que se cree que el comportamiento de un empleado no es simplemente un resultado automático de las dimensiones organizacionales, sino que depende de cómo el empleado percibe esas dimensiones. Estas percepciones están influenciadas por las actividades, interacciones y otras experiencias que un miembro tenga. Por lo tanto, refleja la interacción entre las características personales y las organizacionales (Sumba, 2022, p.3).

##### **4.4.7.1. Clima laboral tenso.**

Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de contratación y despidos, planes de gestión, etc. Estas variables a su vez, pueden ser también afectadas y puede llevar a un clima laboral tenso de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los empleados, lo que llevará a disminuir el desempeño de las funciones, para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso y positivo para la institución y así mejorar el clima organizacional dentro de ella (Garbuglia, 2017, p.21).

##### **4.4.7.2. Remuneración.**

El artículo 229 de la Constitución de la República (2008) menciona que, la remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. Los regímenes de relación contractual son diversos, estableciéndose dos grandes grupos de trabajadores: el personal con nombramiento y el personal contratado, en este último grupo existen diversas modalidades de contratación regidas por legislación propias de cada sector, que generan, a su vez, diversas escalas remunerativas con composiciones variables que incluyen beneficios e incentivos relacionados con el desempeño y otras formas. Pero la remuneración no cumple en cierto grado lo que en realidad las personas merecen recibir por las actividades que realizan (Pardo, 2011, p.343).



Para Chiavenato (2009), en una institución el puesto que una persona ocupa es importante y se relaciona con un valor individual, por tal motivo, las instituciones se valen por puestos de distintos niveles jerárquicos y de diferente especialidad, dando como consecuencia que la remuneración se la hace valer como un conjunto de estructuras justas y equitativas en relación al puesto ocupado por las distintas personas y establecidas en un manual de puestos (p.237).

#### **4.4.7.3. Inestabilidad laboral.**

Como menciona, Guzmán (2020), la inestabilidad laboral es un factor importante que influye dentro de los servidores públicos y trabajadores en el país, los empleados no se sienten seguros de seguir realizando sus actividades, esto no solo afecta a las personas que trabajan y a sus familias, también al propio Estado debido a que un personal que viene trabajando por años consecutivos y capacitado tenga que ser reemplazado por otro servidor que no cuenta con los mismos conocimientos. Los nombramientos provisionales es otro tipo de inestabilidad laboral al servidor público, donde este, no es seguro en su totalidad (p.2).

#### **4.4.7.4. Exceso de trabajo.**

El abundante trabajo es un factor que influye en el desempeño laboral, ya sea por la falta de personal dentro de las instituciones o por la gran cantidad de horas que un empleado dedica diariamente a su labor, donde los empleados llevan trabajo a sus hogares. El tiempo que se dedica a la familia es reducido, el tiempo de ocio, de recreación y de desarrollo personal pareciera ser excepcional o escaso para muchas personas (Riquelme, 2013, p.5).

### **4.4.8. Factores que influyen en el desempeño laboral**

#### **4.4.8.1. Trabajo en Equipo.**

La integración de un grupo puede servir a nivel institucional para poder realizar actividades complejas, para aportar ideas, soluciones, para coordinar funciones con los diversos departamentos o simplemente para socializar con sus demás compañeros de trabajo. Sin embargo, no es conveniente integrar un grupo de trabajo cuando las personas no valoran la importancia de la actividad, no existe un clima laboral apropiado, los datos que permitan tomar decisiones no sean claros o determinantes, o que un empleado no esté dispuesto a escuchar opiniones contrarias o si el ambiente corre el riesgo de propiciar lo que se conoce opinión de grupo, es decir la unanimidad (Aguilar y Vargas, 2010, p.4).

#### **4.4.8.2. Satisfacción en el trabajo.**

La satisfacción en el trabajo, es la actitud del empleado en cuanto a las actividades que realiza, pues además requiere interacción con sus compañeros de trabajo, cumplir con las normas y reglamentos, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado con las

actividades que realizan es importante para mantener un orden dentro de las instituciones y como sus empleados se sienten satisfechos o no con las labores que realizan, ya sea de una manera positiva o negativa que se ve evidenciado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Hannoun y Fornero, 2011, p.15).

#### **4.4.8.3. Salario emocional.**

El salario emocional es la indemnización no económica, que beneficia al personal de una institución, tales beneficios como: trabajar desde sus casas, celebración de cumpleaños, felicitaciones verbales, entre muchas más. Se lo considera salario porque busca que el personal se identifique con la institución, tomando en cuenta la satisfacción de la persona, y sus emociones. El salario emocional incrementa el rendimiento de los empleados en el desempeño de sus actividades, debido a buen clima o por lograr una nueva meta personal y por lo tanto institucional (Terán, 2017, p.14).

#### **4.4.8.4. Capacitación del personal.**

Para Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso que puede ser considerado a corto, mediano y largo plazo, donde las personas, adquieren conocimientos, nuevas habilidades que ayuden a facilitar su trabajo, para que así se puedan cumplir con los objetivos personales como institucionales. Cabe mencionar que, la capacitación es de beneficio tanto como para la persona como la institución (p.322).

En el país, la falta de capacitación del personal, la no evaluación y control interno del trabajo en diferentes instituciones, trae consigo la desmotivación del trabajador, disminución en los niveles de productividad. La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, a su vez, conduce a un mayor desempeño y a un cumplimiento de objetivos de la institución (Navarrete, 2018, p.7).

#### **4.4.8.5. Comunicación: escucha activa.**

Este tipo de comunicación es una técnica y estrategia, que determina el nivel de entendimiento que el oyente tiene sobre el hablante, el cual trata de entender no solo las palabras, si no el sentimiento, ideas o pensamientos de la persona, la cual evidencia la forma de oír al receptor de una forma determinada y precisa, sin interrumpir lo que esta mencionando y así demostrar que tan activo y concentrado se está en la conversación, es decir, lo que se está mencionado se está escuchando, se está analizando, razonando y comprendiendo y así el emisor actúe en razón de lo expuesto en el dialogo. Por lo tanto, este tipo de comunicación se enfoca solo en la plática que se está llevando a cabo (Hernández y Lesmes, 2018, p.84).

## **5. Metodología**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, fue necesario optar por la identificación oportuna del enfoque, diseño de investigación, métodos, técnicas, modelo y población a ser utilizada.

### **5.1. Materiales**

#### **5.1.1 Bibliográficos**

- Artículos científicos
- Normativas
- Libros electrónicos
- Tesis relacionadas al tema de estudio

#### **5.1.2 Equipos informáticos**

- Computadora
- Impresora
- Pendrive
- Teléfono celular, internet

#### **5.1.3 Suministros de oficina**

- Hojas de papel bond
- Carpeta
- Cuaderno
- Esferos, lápiz, etc.

### **5.2. Enfoque**

El presente estudio se enfoca en una investigación de carácter cuantitativo, lo que implica que el principal instrumento de recolección de información primaria fue la encuesta, esta herramienta permitió recopilar datos de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, lo que permitió construir y delimitar las variables. Los resultados obtenidos se procesaron mediante la herramienta informática Excel y posteriormente se solventaron en el sistema STATA. Los resultados fueron descritos de manera precisa y objetiva, lo que permitió establecer relaciones entre las variables de estudio y obtener información veraz e interpretable de manera clara.

### **5.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación adoptado en este estudio fue de tipo no experimental, debido a que, las variables del mismo no fueron manipuladas de forma deliberada. En lugar de ello, se observó la realidad existente de los servidores y trabajadores del Hospital General

Julius Doepfner ubicado en la ciudad de Zamora, para posterior efectuar un análisis sobre las variables estudiadas.

## **5.4. Métodos**

### **5.4.1. Método deductivo**

El método deductivo ha sido de gran ayuda para conocer el estudio de las variables de manera general y particular. Este método permitió la obtención de información general sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, la cual fue obtenida a través de diversas fuentes bibliográficas fundamentadas en el marco teórico que ayuda a fundamentar los conocimientos de la presente investigación. Además, el método deductivo apoyó los datos recolectados de las dimensiones del clima organizacional y el desempeño a través de las encuestas aplicadas a los empleados de la institución.

### **5.4.2. Método correlacional**

El método correlacional fue empleado para identificar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, que son las variables estudiadas. Para este propósito, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), con la ayuda de la herramienta STATA para procesar los datos obtenidos de las dimensiones de las variables estudiadas a través de las encuestas realizadas en el Hospital General Julius Doepfner. Este coeficiente indica que dos variables presentan correlación directa cuando  $0 < r < 1$ , correlación inversa cuando  $-1 < r < 0$ , y correlación perfecta cuando  $r = 1$  (directa) o  $r = -1$  (inversa). Se estableció que las relaciones entre estas variables pueden ser positivas, negativas o nulas.

### **5.4.3. Método de análisis de datos**

El método de análisis de datos se utilizó para examinar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral. Para ello, se emplearon técnicas estadísticas como el coeficiente de correlación de Pearson y la regresión lineal, que permitieron establecer la relación entre la variable independiente y dependientes. En este caso, se tomó como variable independiente el clima organizacional, es decir, la percepción del ambiente laboral por parte de los empleados, y como variable dependiente el desempeño de las funciones, es decir, el nivel de productividad y eficiencia en el trabajo. Los resultados obtenidos de estas técnicas estadísticas fueron presentados en tablas y gráfico, lo que permitió realizar las interpretaciones correspondientes y cumplir con los objetivos específicos del estudio.

## **5.5. Modelo Econométrico**

Se aplicó el modelo de regresión lineal, en donde la variable independiente ( $X$ ) explica el comportamiento de una variable dependiente ( $Y$ ), en este caso la variable dependiente sería el desempeño de funciones y la variable independiente el clima organizacional. La forma básica de un modelo econométrico lineal es el siguiente:

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X + \mu$$

Donde,  $\beta_1$  y  $\beta_2$  son los parámetros o estimadores,  $X$  es la variable independiente,  $Y$  es la variable dependiente, y  $\mu$  es el término estocástico.

## 5.6. Técnicas

### 5.6.1. Encuesta

La técnica de investigación utilizada en este estudio fue la encuesta, puesto que, permitió obtener información de manera directa y accesible para lograr resultados confiables. Se aplicaron encuestas presenciales con el permiso de la directora del Hospital General Julius Doepfner en la ciudad de Zamora. Se contó con el apoyo de la Unidad de Talento Humano para asegurar la respuesta de los trabajadores de la institución. Las mismas constaron de 36 ítems y fueron validadas por docentes investigadores de diferentes universidades en Perú.

Las encuestas, se seleccionaron de acuerdo al modelo de Solano (2017), debido a su adaptación a las teorías de investigación en este ámbito, tomando en cuenta las dimensiones de estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales. Las opciones de respuesta incluyeron: muy inadecuado (1), inadecuado (2), regular (3), adecuado (4) y muy adecuado (5) en relación al clima organizacional. En cambio, para la encuesta del desempeño laboral, se utilizaron las dimensiones de funciones, comportamiento y rendimiento, con opciones de respuesta de muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4) y muy alto (5). Permitiendo alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

## 5.7. Población y Muestra

### 5.7.1. Tamaño de la Muestra

Para la presente investigación, se consideró como población objetivo a los 250 servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, quienes fueron divididos en cuatro grupos específicos: profesionales de la salud y médicos (39.6%), auxiliares y enfermeros (33.6%), trabajadores (14.8%), y personal administrativo (12%). Estos grupos fueron seleccionados debido a su relevancia en la institución y en la investigación en sí misma. La muestra poblacional fue calculada a partir de estos datos con el fin de obtener una muestra representativa de la población objetivo para la realización de las encuestas y posterior análisis de los datos. Se hace necesario calcular la muestra poblacional a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{250 * (1.96)^2 * 0,5 * 0,5}{(250 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 151,68$$

$$n = 152$$

Después de aplicar la fórmula correspondiente, se procedió a realizar una regla de tres en cada departamento presentado, con el fin de lograr una distribución significativa de las encuestas en cada área y garantizar una representatividad adecuada de la muestra en la institución.

- **Tamaño de la muestra de profesionales de la salud y médicos**

$$39.6 \times 152 / 100 = 60.192 = 60$$

- **Tamaño de la muestra de enfermeros (a) y auxiliares de enfermería**

$$33.6 \times 152 / 100 = 51.072 = 51$$

- **Tamaño de la muestra de trabajadores (a)**

$$14.8 \times 152 / 100 = 22.496 = 23$$

- **Tamaño de la muestra del personal administrativo**

$$12 \times 152 / 100 = 18.24 = 18$$

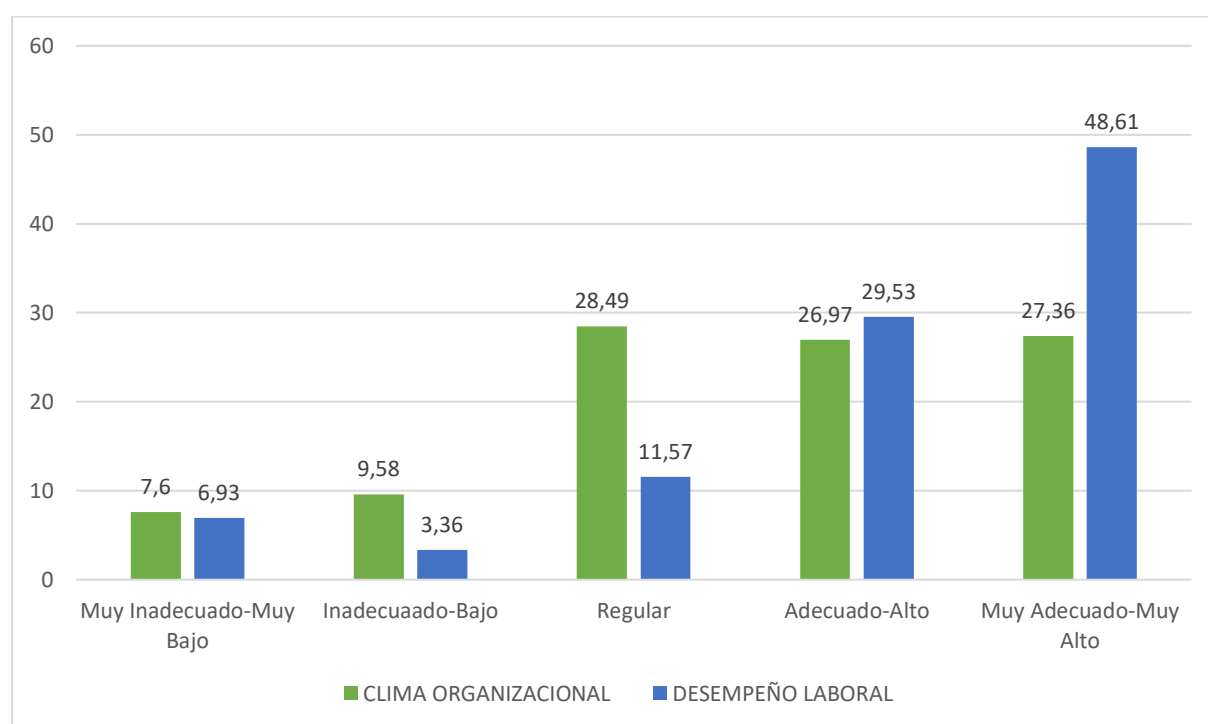
## 6. Resultados

La presente investigación se realizó en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, entidad en la cual, se obtuvo los siguientes resultados en base a las variables planteadas, permitiendo conocer la percepción de cada uno de los servidores y trabajadores que forman parte de dicha institución. Es por ello, que a continuación se detalla los datos obtenidos de los trabajadores a quienes se aplicaron las encuestas:

### 6.1. Comparar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

Para obtener la información, se aplicó una encuesta a los servidores y trabajadores de dicha entidad, lo cual permitió dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación.

**Figura 3.** *Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores y trabajadores del hospital general Julius Doepfner de la Ciudad de Zamora.*



*Nota.* Elaboración propia. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

Tras la evaluación del clima organizacional suscitada en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, se conoció que, es variado entre regular, adecuado y muy adecuado, estos resultados son causados por las deficiencias presentadas en las dimensiones como: estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales.

En cuanto, a la estructura, los empleados no cuentan con espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo de una manera apropiada, además, el hospital no posee un organigrama que permita distinguir las funciones. En relación, al comportamiento organizacional de los colaboradores no son recompensados por parte de su inmediato

superior, así mismo, de no contar con un tiempo idóneo para terminar sus labores diarias, a más de ello, no tienen oportunidades de mejoramiento profesional en la institución, considerando, las relaciones interpersonales, los empleados no felicitan a los compañeros por los logros alcanzados dentro de una misma área de trabajo, la falta de cooperación y apoyo entre el personal de los diferentes departamentos de la institución, es por todo esto, que se tiene dichos resultados. Con respecto, al desempeño laboral de los servidores y trabajadores de la institución, existe una variación entre alto y muy alto, debido a lo que indican las siguientes dimensiones: funciones, el personal no es confiable para manejar información confidencial, a la vez, de no contar con autonomía para la toma de decisiones en cuanto al trabajo; dentro de la dimensión de comportamiento, los empleados compiten con sus compañeros para optimizar el tiempo, igualmente, no se muestran empáticos con las recomendaciones que el inmediato superior sugiere; y, terminando con la dimensión de rendimiento, el personal no se siente identificado con la institución, donde, constantemente se quedan más tiempo de lo establecido para cumplir con sus responsabilidades, presentándose una dificultad para trabajar en equipo.

**Para determinar la comparación de la relación entre las dos variables, se procede a realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson. Para este efecto, se consideran las siguientes hipótesis.**

**Ho:** El clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

**Ha:** El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

Para identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, utilizando un nivel de significancia de  $p < 0.05$ , el cual, permitirá rechazar y aceptar las hipótesis. Además de ello, se calculó la media, la desviación estándar y las opciones de respuesta para las distintas categorías de las variables, donde: 1 = Muy bajo o Muy inadecuado; 2 = Bajo o Inadecuado; 3 = Regular; 4 = Alto o Adecuado y 5 = Muy alto o Muy adecuado.



**Tabla 3.** Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de Zamora

<b>Variab</b> les	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Media± Desv. Estándar</b>	<b>C</b> oeficiente <b>P</b> earson
<b>Clima organizacional</b>			3,58 ± 1,19	
1	11	7,24%		
2	15	9,87%		
3	43	28,29%		
4	41	26,97%		
5	42	27,63%		r= 0,9099; p<0,000***
<b>Desempeño Laboral</b>			4,11 ± 1,15	
1	10	6,58%		
2	5	3,29%		
3	18	11,84%		
4	45	29,61%		
5	74	48,68%		

\*\*\*Coeficiente de correlación de Pearson (valor r); p<0,05 estadísticamente significativa

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos de la encuesta realizada a servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

Se evaluaron a 152 servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, donde, tras el análisis de las respuestas de los encuestados, se ha determinado que el clima organizacional es percibido como adecuado, con un promedio de 3,58 en las respuestas obtenidas, con una desviación estándar de 1,19, que corresponde al nivel más bajo de las opciones de respuestas establecidas en la encuesta. Con respecto al desempeño laboral, se ha definido que el promedio es de 4,11, lo que corresponde a un nivel de desempeño alto por parte de los trabajadores encuestados. En este caso, la desviación estándar obtenida es de 1,15, lo que indica una variación en los datos que difieren de la media obtenida. En cuanto, a la comparación de la relación entre las dos variables se evidenció, que presentan una alta correlación positiva y estadísticamente significativa, puesto que, en la prueba de significancia que es el valor de p, el cual, es inferior al 0,05 (r= 0,9099; p<0,000), es decir, que en cuanto mejor sea el clima organizacional, mayor es el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital. Por lo tanto, una vez obtenido el resultado a través del coeficiente de correlación de Pearson con un 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula (Ho), debido a que, se encontró evidencia estadística para rechazarla, aceptando de esta manera la hipótesis alternativa (Ha).

**6.2. Determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se estimó una regresión lineal entre estas dos variables, en donde, la variable dependiente es el desempeño de las funciones y la variable independiente es el clima organizacional. A continuación, se visualiza los resultados.

**Tabla 4.** Modelo de regresión lineal entre el desempeño de funciones y el clima organizacional

Variable	Modelo		
	Coef.	t	P >  t
<b>Clima Organizacional</b>	0,72 (0,027)	26,69	0.000*
<b>Efectos aleatorios</b>			
Observaciones		152	
Pseudo R2		0,8249	

*Nota.* Prueba t student (valor t) \* p <0.05.

Conforme a los datos expuestos, la regresión lineal entre el desempeño de funciones y el clima organizacional de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, se evidenció que, el clima organizacional afecta en un 72% al desempeño de las funciones, es decir, si el clima organizacional aumenta, el desempeño de las funciones aumentará positivamente, lo que se afirma con el coeficiente de determinación (Pseudo R2) que manifiesta la asociación lineal entre las variables, el cual, indica que el clima organizacional tiene una relación con el desempeño laboral en un 82,49%, teniendo una fuerte y directa relación. Además, se establece que el valor de "t" obtenido en las pruebas de significancia es mayor a 2, lo que indica que las variables son significativas a un nivel de confianza del 95% (ya que, 2 es el valor del "t" crítico para este nivel de confianza). Conjuntamente, se menciona que la probabilidad obtenida es menor a 0.05, lo que confirma la significancia estadística de las variables.

También se estudió por separado las dimensiones que conforman el clima organizacional, para determinar de qué manera afectan al desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital.

**Tabla 5.** Regresión lineal entre el desempeño de funciones y las dimensiones de clima organizacional

Variable	Modelo		
	Coef.	t	P> t
Estructura	0,33 (0,074)	4,5	0,000*
Comport. Organizacional	0,48 (0,083)	5,78	0,000*
Relac. Interpersonales	-0,077 (0,75)	-1,02	0,308*

### Efectos aleatorios

Observaciones	152
Pseudo R2	0,8491

*Nota.* Prueba t student (valor t) \* p <0.05.

Se puede visualizar la regresión lineal entre el desempeño de funciones y las dimensiones del clima organizacional: estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales. Se obtuvo que las dimensiones del clima organizacional se relacionan en un 84,91% al desempeño de funciones, es decir, están directamente relacionadas.

Por otro lado, se evidenció que las dimensiones: estructura y comportamiento organizacional, afectan positivamente al desempeño laboral, debido a que en la prueba de significancia los valores absolutos de t son mayores a 2 y su probabilidad es menor a 0,05; lo que nos indica que las dos dimensiones y el desempeño de funciones son estadísticamente significativas. Mientras que, la dimensión relaciones interpersonales no es estadísticamente significativa, debido a que, en la prueba de significancia se presenta valores de t mayores a 2 y probabilidad mayor a 0,05 y afecta negativamente al desempeño laboral, es decir, no contar con información oportuna y la falta de apoyo entre los trabajadores influye negativamente en el desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner.

En síntesis, se llegó a identificar mediante la información recopilada y la aplicación del modelo econométrico, que el clima organizacional afecta positiva y significativamente en las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, es decir, tanto la estructura y comportamiento organizacional afectan positivamente al desempeño de las funciones de los trabajadores de la entidad. Sin embargo, las relaciones interpersonales tienen una relación negativa con el desempeño de las funciones.

### **6.3. Guía sobre el clima organizacional que optimice el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.**

La guía elaborada se orienta en las dimensiones del clima organizacional, que permitirá optimizar el desempeño laboral en el Hospital. Para la realización de la misma, se tomó en consideración las encuestas realizadas, permitiendo de esta manera identificar las principales falencias y a partir de ello, se definieron estrategias específicas para su mejora. Se espera que la aplicación de esta guía contribuya a la creación de un clima organizacional favorable y un aumento en el rendimiento laboral de la institución en cuestión.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA  
ADMINISTRACION PUBLICA**



**GUIA SOBRE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL QUE OPTIMICE EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL  
HOSPITAL GENERAL JULIUS  
DOEPFNER DE LA CIUDAD DE ZAMORA**



## **Introducción**

El clima organizacional es un aspecto vital para cualquier institución, puesto que tiene un impacto significativo en el desempeño de los trabajadores, por ende, en el éxito de la institución. En general, el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo que se crea a través de las relaciones, percepciones, valores y actitudes compartidas por los empleados. Es fundamental que los empleados posean ciertas habilidades y características para desempeñarse efectivamente en el entorno laboral, como la capacidad de trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva y ser proactivos en la resolución de problemas.

En este sentido, la guía que se presenta a continuación tiene como objetivo optimizar el desempeño de los servidores y trabajadores de la institución, a través de la propuesta de estrategias y actividades orientadas a mejorar el clima organizacional y aumentar el desempeño laboral.

Uno de los aspectos clave que se aborda en la guía es la motivación de los empleados, donde se sugiere la aplicación de incentivos emocionales y el trabajo en equipo para fomentar la satisfacción y motivación de los servidores. Los incentivos emocionales pueden ser desde reconocimientos públicos hasta pequeñas celebraciones en equipo, mientras que el trabajo en equipo puede ayudar a los empleados a sentirse valorados y apoyados.

Por otro lado, el estrés es un factor que puede afectar negativamente el desempeño laboral de los empleados. Por esta razón, la guía también incluye estrategias para manejar y reducir el estrés. Se propone la implementación de técnicas de relajación, esto no solo puede ayudar a reducir el estrés, sino también a mejorar la salud de los empleados y su bienestar en general.

Finalmente, la guía aborda el tema de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Es importante fomentar buenas relaciones entre los empleados para reducir los conflictos y mejorar el clima organizacional. La misma indica estrategias como la promoción de actividades en equipo y la creación de un espacio de comunicación para que los empleados puedan expresar sus opiniones y preocupaciones de manera abierta y constructiva.

En conclusión, se han identificado estrategias clave como la motivación de los empleados, la gestión del estrés, el trabajo en equipo y la promoción de relaciones interpersonales para la solución de conflictos. La implementación de estas estrategias puede mejorar significativamente el ambiente laboral y aumentar el éxito de la institución.

## **Justificación**

El diseño de la Guía sobre el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora es de gran importancia para mejorar el clima organizacional y asegurar el bienestar de los trabajadores en su desempeño diario. La justificación de esta guía se basa en los datos obtenidos en relación a las

dimensiones del clima organizacional, tales como estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales, y las dimensiones del desempeño laboral. Estas dimensiones están estrechamente relacionadas y son fundamentales para el correcto funcionamiento de la institución. Con el fin de abordar los problemas identificados en las dimensiones del clima organizacional, se optó por considerar las dimensiones con mayor falencia, que, según los datos obtenidos, son:

- Motivaciones,
- Estrés,
- Trabajo en equipo, y,
- Conflictos interpersonales.

Es importante destacar que los factores del clima organizacional tienen un impacto directo en el desempeño laboral de los trabajadores. Por ejemplo, un ambiente de trabajo negativo y estresante puede afectar la motivación y el rendimiento de los trabajadores, lo que se traduce en una disminución en la calidad de los servicios prestados por la institución. Por esta razón, es fundamental abordar estas dimensiones y diseñar estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

En síntesis, la Guía sobre el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, es una herramienta esencial para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y garantizar la eficiencia y efectividad de la institución

### **Objetivo de la guía del clima organizacional para optimizar el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.**

La presente guía tiene como objetivo principal optimizar el desempeño de los servidores y trabajadores de la institución, a través de la contribución de estrategias y actividades orientadas a mejorar el clima organizacional y aumentar el desempeño laboral.

### **Procedimiento de la guía del clima organizacional para optimizar el desempeño laboral en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.**

Para la implementación de la presente guía es fundamental contar con el apoyo de todos los responsables involucrados en la mejora del desempeño laboral de la institución, donde es necesario establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos en relación a las falencias identificadas.

En este sentido, se considera de gran importancia que se sigan los pasos detallados en la guía para lograr una implementación efectiva y alcanzar los objetivos propuestos. Para su diseño, es imprescindible establecer estrategias claras y concretas que permitan abordar las falencias detectadas en el clima organizacional. La guía tiene como finalidad principal

identificar las deficiencias que provocan los problemas detectados, definir la estrategia a seguir y, finalmente, optimizar el desempeño laboral de la institución.

A continuación, se presentan los pasos detallados para la elaboración de la guía:

### **Identificación de la falencia**

Es fundamental detallar las falencias identificadas a partir de los datos y la información obtenida, con el fin de definir la estrategia adecuada. Una vez que se han reconocido estas falencias, es necesario identificar sus causas. Para ello, se pueden utilizar herramientas metodológicas (encuestas), que permitan analizar y comprender la raíz de la problemática, lo que facilitará la definición de estrategias efectivas para superarla.

### **Definición de la estrategia**

Una vez identificadas las falencias, es necesario definir la estrategia que se va a seguir para abordarlas. Esta estrategia debe incluir medidas concretas que permitan mejorar el clima organizacional y, por ende, el desempeño laboral de los trabajadores. Es importante que esta estrategia se adapte a las necesidades y características específicas de la institución.

### **Formular la estrategia**

La formulación de estrategias es una tarea clave para mejorar el desempeño laboral en la institución. Después de identificar las causas de las falencias detectadas, se deben establecer estrategias que permitan corregir o mejorar los factores que las provocan. Estas estrategias deben estar alineadas con los objetivos de la institución y con las necesidades de los trabajadores. Además, se debe fijar el resultado esperado de cada estrategia para poder medir su eficacia. En resumen, la formulación de estrategias es un paso fundamental en la elaboración de esta guía, puesto que permitió establecer un plan claro y efectivo para optimizar el desempeño laboral en la institución.

### **Definir el responsable de la implementación de la estrategia**

Es importante determinar quién será el encargado de llevar a cabo las estrategias de progreso establecidas en esta guía. Para ello, se debe definir claramente la persona, unidad o equipo que tendrá la responsabilidad de implementar cada una de las estrategias propuestas. Asimismo, es necesario asegurarse de que los responsables cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor de manera efectiva y eficiente. Una buena asignación de responsabilidades puede ser clave para garantizar el éxito de la implementación de las estrategias propuestas.

### **Implementación de la estrategia:**

Una vez definida la estrategia, es importante implementarla de manera efectiva. Esto implica involucrar a todos los responsables y trabajadores en la ejecución de las medidas propuestas. Es importante contar con una planificación adecuada para llevar a cabo la implementación de las estrategias.

## **Estrategias**

Para fundamentar la elaboración de esta guía, se tomaron en cuenta las falencias identificadas de los resultados de las encuestas realizadas en la institución. Es importante destacar que estas estrategias fueron seleccionadas cuidadosamente para abordar las falencias identificadas y optimizar el desempeño laboral en la institución.



## Estrategias para mejorar el clima organizacional.

Tabla 6. Estrategias que se presentan en la Guía del clima organizacional del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.

Dimensiones del Clima Organizacional	Falencias	Estrategias	Responsables	Resultados
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inmediatos superiores no reconocen el trabajo de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar al personal y así lograr un buen desempeño. Mediante incentivos emocionales como: cada vez nombrar el empleado del mes, resaltar fechas importantes, aniversario de la institución, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de talento humano y personal encargado de cada departamento o área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se genera un ambiente óptimo que incide en la realización eficiente de las funciones de los servidores y trabajadores del hospital.</li> </ul>
Estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuentan con el tiempo suficiente para culminar con sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones sobre cómo manejar el estrés; ejercicios que se pueden hacer para relajarse o estirar y evitar llegar a una tensión grave. Las capacitaciones se pueden realizar tres veces al mes.</li> <li>Asignar actividades en igualdad de condiciones para todo el personal de una área o departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de estrés</li> <li>Trabajos o actividades culminadas a tiempo</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe cooperación, ni apoyo entre los trabajadores de las diferentes áreas o departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer objetivos comunes entre departamentos o áreas.</li> <li>Todas las decisiones o las más importantes contar con el punto de vista de todo el personal.</li> <li>Responsabilidad y compromiso mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de cada departamento o área del Hospital General Julius Doepfner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación y apoyo dentro de un área y dentro de todo el hospital.</li> </ul>

---

Conflictos interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos existentes entre las diferentes áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración interdepartamental.</li> <li>• Poner en práctica valores que generen buenas relaciones interpersonales con el objetivo de minimizar conflictos.</li> <li>• Mediante cultura organizacional: compañerismo, empatía, cortesía.</li> <li>• Apertura a reuniones para solucionar conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igual de condiciones para todos.</li> <li>• Asignaciones de actividades de acuerdo a las funciones.</li> <li>• Mayor socialización entre las áreas.</li> <li>• Cooperación entre áreas sin importar su rol dentro del hospital.</li> </ul>
-------------------------------	---	---	--	---

---

*Nota.* Información de cada una de las estrategias de las falencias encontradas.

### **Creación de un comité social.**

La formación de un comité social permite la participación activa de los miembros de la institución, el cual se encargará de realizar actividades recreativas en las cuales participen todo el personal, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, el estrés, el trabajo en equipo y mantener la motivación entre todos.

El comité estará integrado por 7 personas, de las cuales, 3 serán del área administrativa y 4 de las otras áreas. Los cargos que se formarán son: presidente, secretario, colaboradores.

### **Control y seguimiento de la guía del clima organizacional.**

La guía se hará conocer a los directivos de la institución para su aprobación

- Una vez aprobada la guía, se continuará a la producción y distribución de esta entre todos los servidores y trabajadores de la institución, para lo cual se debe organizar una reunión con los directivos de cada área para la entrega de la guía, además de explicarles el fin.
- El responsable de la Unidad de Gestión de Talento Humano será el encargado de controlar y verificar la correcta implementación de la guía.
- La actualización de la guía se realizará cada año, en base a las falencias que se presenten entorno al clima organizacional. Los encargados serán el personal de recursos humanos.

## 7. Discusión

A través de los resultados obtenidos en base al análisis del estudio, se determinó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, período abril 2021 – marzo 2022.

### **Comparar la relación entre el clima organizacional y desempeño de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.**

Para la elaboración de este objetivo se tomó a consideración las teorías expuestas por Gan & Berbel (2013), quienes señalan que el clima organizacional está determinado por los individuos que forman parte de un establecimiento, tanto en su labor como en las normas que existan dentro de ella, considerando dimensiones como la estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales; de igual forma como lo establece la teoría de Pernía y Carrera (2014), quienes instauran que el desempeño laboral y la acción que establece el servidor, ayudan a elaborar actividades y funciones en consideración a su cargo, donde, el sistema de evaluación debe ser en relación al puesto de trabajo, tomando en cuenta las siguientes dimensiones: funciones, comportamiento y rendimiento.

En vista a esto, el clima organizacional es un elemento clave, determinante del comportamiento, desempeño y grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a las actividades que desempeñan, a partir de ello, para dar cumplimiento a este objetivo se consideró analizar la relación del clima organizacional con el desempeño de los servidores y trabajadores de la entidad.

Así mismo, el diagnóstico realizado mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se evidenció que estas dos variables presentan una relación positiva y significativa del 90,99%, es decir, gran parte del personal indicó que se encuentran adecuados en todas las dimensiones del clima organizacional dentro de las áreas de la entidad, ya que, al contar con un ambiente físico, relaciones interpersonales y comportamiento organizacional adecuado, conforme a lo que determina el departamento de salud ocupacional, el desempeño de cada uno de los trabajadores es eficiente y de calidad.

Como lo mencionan, Gan y Berbel (2013), la existencia de un clima estable y agradable entre los empleados de la institución mejora el rendimiento del empleado que se ve reflejado en la influencia de su espacio laboral.

Por lo tanto, existe una relación directa entre las dos variables estudiadas, lo que alude que mientras se cumpla satisfactoriamente con cada una de las dimensiones del clima organizacional dentro de la institución, existirá un eficiente desempeño de los servidores y trabajadores. Sin embargo, la institución debe centrarse en la mejora de las dimensiones de tal manera que alcance al máximo el desempeño laboral de todos los empleados.

Los resultados obtenidos permiten generar una comparación de la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del Hospital General Julius Doepfner, con los resultados que fueron obtenidos en otras investigaciones similares realizadas, como la investigación de Solano (2017), quien señala que los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, manifestaron que las dimensiones del clima organizacional afectaron considerablemente al desempeño laboral en un 55% a escala regular, es decir, que existe una relación significativa y directa entre estas variables en estudio. A su vez, se demostró que existe falta de conocimiento en las actividades de trabajo que realizan, así mismo en la capacidad de análisis.

Los hallazgos presentados están relacionados con la investigación llevada a cabo por Ybarra y García (2012), quienes indican que los trabajadores no están satisfechos con su salario, ya que, no cumple con sus necesidades, además, de que la institución no reconoce las horas extras que realizan. Sin embargo, los empleados realizan sus tareas con eficiencia y tienen una relación positiva con sus compañeros y superior, lo que indica que hay un buen ambiente laboral. En conclusión, si la institución logra crear un clima organizacional favorable, los trabajadores podrán mejorar su desempeño y así alcanzar las metas y objetivos de la entidad.

#### **Determinar como afecta el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora.**

Se determinó que, a pesar de existir una fuerte relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre estas dos variables, hay trabajadores que mencionan una débil postura frente a la dimensión del clima organizacional, como es el caso de las relaciones interpersonales, donde los servidores cumplen regularmente sus funciones, debido a que no tienen información oportuna para la ejecución de su trabajo, no existen canales de comunicación entre las diferentes áreas. No obstante, podemos ver que, en lo referente al comportamiento organizacional dentro del Hospital General Julius Doepfner, gran parte de los servidores y trabajadores mencionaron que cumplen sus funciones de una forma alta y muy alta, debido a que los compañeros aportan ideas, buscan soluciones en momentos de conflictos y valoran el esfuerzo de sus logros.

De esta manera lo que establece Chiavenato (2009), el desempeño laboral hace mención a la eficacia que demuestra cada uno de los miembros de una entidad al momento de desarrollar sus funciones, lo cual, permite al capital humano ser la herramienta necesaria dentro de una organización, para lo cual, el desempeño siempre estará ligado al clima organizacional. Es por ello, que si existe un buen clima organizacional, el desempeño de los empleados dentro de sus funciones será apropiado y oportuno.

Tal cual como lo menciona, Huaman (2016), el desempeño es el rendimiento laboral, es decir, es la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar y generar trabajo en menos tiempo, con esfuerzo y mejor calidad; siempre y cuando la entidad presente un ambiente organizacional adecuado que permita que el trabajador se desenvuelva libre y oportunamente en sus funciones, es decir, si existe un clima organizacional bueno, el desempeño de las funciones del empleador será eficiente y optimo, generando buenos resultados en la entidad.

A su vez, los resultados obtenidos permitieron comparar la informacion con otro estudio realizado por Guitierrez (2017), quien menciona que el desempeño en el trabajo que indica el personal administrativo del Hospital La Caleta de Chimbote, es afectado de una manera fuerte, positiva y directa por el clima organizacional, es decir, que si el clima organizacional aumenta, el desempeño del trabajo aumentará de igual forma, de esta manera se concluye que el clima organizacional afecta en el desempeño de las funciones en el trabajo por parte del personal en ambos estudios.

#### **Elaboración de una Guía sobre el clima organizacional que optimice el desempeño laboral en el Hospital General Julius Dopefner de la ciudad de Zamora.**

Al realizar un análisis de las teorías utilizadas acerca del clima organizacional y el desempeño laboral, las cuales permitieron conocer los problemas existentes que disminuyen el desempeño en el Hospital General Julius Doepfner; a través de la identificación de las falencias se procedio a diseñar un objetivo, estrategias y los responsables de implementarlas para optimizar el desempeño laboral. Cada una de las estrategias señaladas en la guia se encuentran enfocadas en las dimensiones del clima organizacional aplicadas en el hospital, se tomó a consideración, fomentar el trabajo en equipo, incentivar al personal para aumentar su motivación y compromiso con el establecimiento, prevenir el estrés y evitar los conflictos interpersonales, para cumplir con el logro de los objetivos y metas, respetando los valores institucionales.

En ese sentido y de acuerdo a los resultados que se obtuvieron, se enfatizó la necesidad de realizar el diseño de una guia sobre el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral de los servidores y trabajadores de la institución y de esta manera exista cooperación entre las distintas áreas, además, de la reducción del estrés, la colaboración y el apoyo entre compañeros con el fin de crear un ambiente óptimo para la correcta realización de las funciones establecidas a cada empleado, ya que, cada colaborador tendra la capacidad para incrementar su desempeño y rendimiento.

La guia se sustenta y se respalda de acuerdo a lo que establece Niebles (2019), en la cual, se señala que la gestión del clima organizacional no le corresponde únicamente al área de talento humano, si no que, todos los departamentos deben promover la integración, la

creatividad, el apoyo y la motivación, las mismas que vayan en beneficio de los empleados; de igual manera según lo que instituye Morales (2023), la evaluación del desempeño de los colaboradores es importante para impulsar el crecimiento de una institución, es por eso que hay que tener en cuenta el estado del clima organizacional para que este sea exitoso.

Considerando que la elaboración de esta guía es un elemento que permite tener un control sobre las acciones de mejoramiento necesario para corregir las desviaciones encontradas en el clima organizacional, que sirva a su vez para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la institución estudiada.

## 8. Conclusiones

Al término de la presente investigación se concluye:

- Con la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, dando como resultado una relación directa y positiva entre las dos variables de estudio, es decir, los servidores y trabajadores se sienten satisfechos en el ambiente donde trabajan, estableciendo que este se encuentra libre de hostilidad, siendo estos capaces de enfrentar cualquier problema que se suscite dentro su trabajo.
- Que se logró identificar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, en base a que el resultado estableció que el clima interviene o afecta de una manera alta, directa y positiva en la realización de las funciones del personal de la institución en un 72%. Estos resultados se ven evidenciados en la capacidad de análisis y el conocimiento del trabaja con los que cuentan los colaboradores del Hospital.
- A su vez se evidenció que, hay trabajadores que mencionan una débil postura frente a algunos dimensiones del clima organizacional, como es el caso de las relaciones interpersonales, donde los servidores cumplen regularmente sus funciones, puesto que, el no contar información oportuna para la ejecución de su trabajo, al no existir canales de comunicación entre las diferentes áreas no les permite desarrollar sus funciones de una manera óptima.
- En base a lo expuesto, en puntos anteriores, se elaboró una guía sobre el clima organizacional, de tal manera que optimice el desempeño laboral, en base a las falencias que se presentan en dicha institución, ya que, la relación entre estas dos variables es directa y positiva, por lo cual la guía establece una mejora sustancial para el mejoramiento del clima y este a su vez se refleje en el ascenso del desempeño laboral en la institución.
- En síntesis, una vez culminado el cumplimiento de los objetivos específicos se evidencio cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, por consiguiente, se demostró que la variable independiente (clima organizacional) influye de una manera directa en la variable dependiente (desempeño laboral), como se ha demostrado en los resultados expuestos en cada objetivo específico, para lo cual se elaboró una guía en base al diagnóstico realizado mediante la aplicación de la



encuesta que permitió conocer la situación de la institución y así poder desarrollar estrategias que ayuden a mejorar y generar un óptimo desempeño de los trabajadores.

## 9. Recomendaciones

Establecidas las conclusiones de esta investigación se recomienda:

- En base a los resultados obtenidos se recomienda a los responsables de cada área de la institución de fomentar un clima organizacional favorable, a partir de las estrategias expuestas en la guía, permitiendo potencializar aquellas fortalezas encontradas y mejorar aquellas debilidades; además promover actitudes que permitan a los trabajadores seguir desempeñando correctamente sus actividades laborales, las mismas que están relacionadas con las relaciones interpersonales.
- Seguidamente, se recomienda a los responsables de área, evaluar cada una de las dimensiones del desempeño laboral para determinar en qué dimensión hay mayor influencia por parte del clima organizacional, de tal manera que sea más fácil la identificación de las falencias y así poder trabajar en ellas. Por ello, es importante la ubicación de un organigrama dentro de cada área de la entidad, la cual sea de ayuda para que los empleados identifiquen sus actividades en relación a su puesto de trabajo.
- Acoger la guía metodológica para que los colaboradores estén al tanto de los mecanismos para conocer el clima organizacional y a su vez mejorar el desempeño laboral en el hospital, por ello, es fundamental que este manuscrito se lo revise en conjunto con los responsables para su adecuada aplicación y continuo seguimiento.
- Finalmente, se recomienda que en el Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, se tenga un adecuado clima organizacional tomando en cuenta las dimensiones: estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales, puesto que, el mismo influye directamente en el desempeño laboral.

## 10. Bibliografía

- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). Trabajo en equipo. network de psicología organizacional, definición. *Organizacional Asociación Oaxaqueña De Psicología A.C.*, 1–29,
- Almeida, M. (2019). Clima organizacional y el desempeño docente en la escuela general básica “Fernando pizarro bermeo” del cantón guayaquil parroquia tarqui. del año lectivo 2017-2018.
- Carro, R., & González, D. (2012). Diseño y medición de puestos de trabajo. *Administración De Operaciones*, 20.,
- Castro, M. (2017). Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.,
- Centeno, I., & Tonato, S. (2021). Creación de una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de una nueva línea de etiquetas impresas a color para jeans, a través de un proyecto de emprendimiento en la provincia de tungurahua de la ciudad de pelileo. *Bachelor's Thesis, Universidad Técnica De Ambato. Facultad De Ciencias Administrativas. Carrera De Organización De Empresas*,
- Centro Internacional de Formacion de la OIT. (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño. *Centro Internacional De Formación De La OIT, Turín- Italia*,
- Chiavenato, I. (2009a). Administración de recursos humanos. *Edición Novena.Editorial McGraw-Hill.México*,
- Chiavenato, I. (2009b). La administración de recursos humanos. *Administración De Recursos Humanos.*,
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la república del ecuador. iusrectusecart, 449, 1–219.
- Gan, F., & Berbel, G. (2013). Manual de recursos humanos. *In Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53, Issue 9)*,

- Garbuglia, S. (2017). Clima laboral en un organismo público. *Revista Empresarial*, 5(1978–5264), 141.,
- González, H., & González, L. (2010). Clima organizacional. Paper presented at the VI *Jornadas De Sociología De La UNLP (La Plata, 9 Al 10 De Diciembre De 2010)*,
- Gujarati, M., & Porter, D. (2010). *Econometría (5ª ed.)*. México: MC-graw-hill.
- Gutierrez, C. (2017). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo del hospital la caleta de chimbote, 2017. *Repositorio Institucional Digital De La Universidad César Vallejo*,
- Guzmán, F. (2020). Régimen CAS y la inestabilidad laboral del servidor público de la unidad ejecutora 404 hospital II-2 tarapoto, 2019.
- Guallí, M. (Enero de 2021). "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES. 1-138. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Hannoun, G., & Fornero, R. (2011). Satisfacción laboral. *Tesis*, 5, 102.,
- Hernández, K., & Lesmes, A. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Revista Convicciones* |.
- Huaman, A. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica–2015. *Universidad Nacional De Huancavelica Escuela Profesional De Administración.*,
- Juárez-Adauta, S. (2012). PRÁCTICA CLÍNICO-QUIRÚRGICA Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50(3), 307–314.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). Ley orgánica de servicio público, LOSEP.
- Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 24(1), 25–40. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622008000100002>
- Morales, F., Barrera, D., & Sánchez, J. (2023). Guía para mejorar el desempeño de sus empleados. Ascendo.

- Navarrete, M. (2018). La capacitación laboral y el desempeño laboral., 1-125.
- Niebles, W., Martinez, P., & De la Ossa, S. (2019). Clima organizacional y su incidencia en la conformación de equipos de trabajo en mipymes en barranquilla, colombia.
- Nolasco, D. (2020). La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área subdirección administrativa de la empresa pública metropolitana de Aseo–EMASEO EP. <https://bit.ly/3UV0gzK>
- Pardo, K., Andia, M., Rodriguez, A., Pérez, W., & Moscoso, B. (2011). Remunerations, benefits and labor incentives perceived by health care workers in peru: An analysis comparing the ministry of health and the social insurance, 2009. *Revista Peruana De Medicina Y Salud Pública,*
- Peralta Rodrigo. (2020, noviembre 26). El Clima Organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pernía, K. Y Carrera, M. (2014). Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramatico. (1° Ed). Mexico: EAE
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Organizational climate and labour performance of the company “vigilantes associate” oriental coast of the lake. *Revistas Especializadas En Comunicación Del Portal De La Comunicación InCom-UAB,* 9, 33-51.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP. (2011). Reglamento general a la ley orgánica del servicio público, LOSEP. *Presidencia De La República Del Ecuador,* 170.,
- Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. *Center for Creative Leadership.*, <https://bit.ly/3hoHnrf>
- Riquelme, V. (2013). El tiempo de trabajo. *Journal of Chemical Information and Modeling,* 11, 7.,
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE.
- Rojas Richard, O. F. (2020). Universidad peruana union. *Dirección General de Investigación,*

1–93.

[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2038/Gloria\\_Trabajo\\_Academico\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2038/Gloria_Trabajo_Academico_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rubió, Tomás. 2016. Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Octaedro. Versión Ebook.

Solano, S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia territorial huallaga central-juanji, año 2017. *Universidad César Vallejo, 76.*,

Sumba Bustamante, R. Y. (2022). Clima Organizacional Como Factor Del Desempeño Laboral. *Dialnet, 8*, 1–28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Tapia, R. (2021). Clima organizacional para la optimización de resultados: Una revisión de la literatura científica.

Terán, J. (2017). Trabajo de investigación: Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral.

Velásquez, F. (2016). Asertividad de los directores y su relación con el clima laboral de las instituciones educativas del nivel primario de la provincia de Islay–2015.

Ybarra, L y García, M (2012) Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato (tesis de pregrado) Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-ratis/2012a/1158/conclusiones.html>

## 11. Anexos

### Anexo 1.

*Evidencia de los Instrumentos de recolección de datos del clima organizacional y el desempeño laboral*



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Un cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja de la carrera de Administración Pública, por lo cual me encuentro realizando encuestas con respecto al clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner con el fin de recolectar información para la elaboración de mi proyecto de Tesis previo a obtener el Grado de Ingeniero en Administración Pública. De antemano, le agradezco por su colaboración.

DATOS INFORMATIVOS				
<b>Tipo de contratación:</b> Nombramiento ( ) Contrato ( ) Nombramiento Provisional ( )				
<b>Antigüedad:</b>		<b>Sexo:</b> Hombre ( )	Mujer ( )	<b>Edad:</b>
<b>Área:</b>				

A continuación, se encontrará una serie de preguntas relacionadas con la institución donde usted trabaja, frente a cada una ellas, hay alternativas de respuesta. Deberá marcar con una X la alternativa que describa con más exactitud su opinión respecto a ciertas características del Hospital.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.

**Opciones de respuesta:**

<b>Nunca</b> (1) <b>Muy Inadecuado</b>	<b>Casi nunca</b> (2) <b>Inadecuado</b>	<b>A veces</b> (3) <b>Regular</b>	<b>Casi siempre</b> (4) <b>Adecuado</b>	<b>Siempre</b> (5) <b>Muy adecuado</b>
--	---	---	---	--

## ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA		ESCALA				
N°	Tamaño	1	2	3	4	5
1	Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada.					
2	Se siente satisfecho en el ambiente donde trabaja.					
3	Su ambiente de trabajo está libre de hostilidad.					
N°	Estilo de Dirección	1	2	3	4	5
4	El inmediato superior impone las reglas escuchando las opiniones de los demás compañeros de trabajo.					
5	El inmediato superior escucha las opiniones de los empleados antes de tomar una decisión.					
6	El inmediato superior es tolerante y un buen comunicador; brinda confianza a sus empleados.					
N°	Estructura formal	1	2	3	4	5
7	Existe una clara visión de las funciones que debe realizar.					
8	Existe un organigrama que permite distinguir las funciones de los empleados.					
9	Existe una jerarquía organizacional que permite identificar el puesto de trabajo de cada uno de los empleados.					
DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL						
N°	Productividad	1	2	3	4	5
10	Los empleados aportan en el proceso de planificación y organización en las áreas de trabajo que desempeñan.					
11	Los empleados aportan ideas para mejorar sus trabajos y así generar más productividad.					
12	Los empleados se alientan a buscar nuevas formas de resolver los problemas que puede existir dentro de las actividades para mejorar la productividad.					
N°	Tensiones y estrés	1	2	3	4	5
13	La presión que tienen los empleados para la ejecución de sus actividades es recompensada por parte de su inmediato superior.					
14	Los empleados tienen el tiempo suficiente para poder terminar con el trabajo encomendado.					
15	El inmediato superior o compañeros de trabajo reconocen y valoran el esfuerzo de sus logros obtenidos.					
N°	Aptitudes y actitudes	1	2	3	4	5
16	Los empleados se encuentran en la capacidad para realizar cualquier trabajo encomendado.					
17	Los empleados son competitivos en las diferentes actividades o labores que realizan.					
18	Los trabajos realizados contribuyen al logro de los objetivos de la institución.					
N°	Ausentismo	1	2	3	4	5
19	Los problemas con respecto al ausentismo del empleado son comprendidos por el inmediato superior.					
20	Los problemas con el avance de los trabajos a realizar ocasionados por el ausentismo de los empleados son comprendidos por el inmediato superior.					
21	El inmediato superior utiliza medidas o reglas que ayudan al empleado a evitar problemas con respecto a la ausencia de su trabajo.					
N°	Motivaciones	1	2	3	4	5
22	Las condiciones de trabajo permiten el desarrollo de las actividades.					
23	Los inmediatos superiores reconocen los trabajos valiosos de los empleados.					
24	Existen normas y valores que favorecen en la organización del trabajo.					



<b>Expectativas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>25</b>	Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la institución.					
<b>26</b>	Tiene mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.					
<b>27</b>	Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la institución son efectivos					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
<b>N°</b>	<b>Comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>28</b>	Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo.					
<b>29</b>	Están establecidos los canales de comunicación entre los inmediatos superiores y subordinados de las diferentes áreas de la institución.					
<b>30</b>	Existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución.					
<b>N°</b>	<b>Compañerismo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>31</b>	Con que frecuencia sus compañeros de trabajo se muestran colaboradores con sus compañeros que recién ingresan a laborar.					
<b>32</b>	Con que frecuencia dentro de la institución se premian los logros alcanzados por los empleados de una misma área de trabajo.					
<b>33</b>	Con que frecuencia se realizan actividades de proyección social con todos los empleados.					
<b>N°</b>	<b>Conflicto interpersonales o interdepartamentales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>34</b>	Los conflictos existentes entre las diferentes áreas o departamentos de la institución son evitados por los jefes de área.					
<b>35</b>	Existe cooperación y el apoyo entre los servidores de las diferentes áreas o departamentos de la institución.					
<b>36</b>	Utilizan y analizan métodos sistemáticos para encontrar las soluciones a los diferentes problemas que pueden existir dentro de la institución.					

**Nota.** Adaptación a la Teoría de Gan & Berbel, (2013) "Manual de Recursos Humanos"

**Opciones de respuesta:**

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
<b>Muy Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>ítem</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>ESCALA</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Conocimiento del trabajo</b>						
<b>1</b>	Tiene claro cada una de sus funciones que debe desarrollar.					
<b>2</b>	Usted se rige a las normas y especificaciones del trabajo.					
<b>3</b>	Cuenta con autonomía para la toma de decisiones.					
<b>4</b>	Conoce las actividades en cada uno de los procesos pertenecientes a su trabajo.					
<b>Capacidad de análisis</b>						
<b>5</b>	Cuenta con la capacidad de análisis frente a una problemática existente.					
<b>6</b>	Se comunica en tiempos oportunos con su inmediato superior.					
<b>7</b>	El personal es confiable para manejar información confidencial.					
<b>8</b>	Constantemente brinda aporte importante para el desarrollo del trabajo.					

Ítem	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
	<b>Habilidades</b>					
9	Cuenta con habilidades para desarrollar sus funciones de manera óptima.					
10	Las destrezas en el puesto se diferencian del resto de los empleados.					
11	Es eficiente en el desarrollo de sus funciones.					
12	Constantemente compite con sus compañeros para optimizar el tiempo.					
	<b>Actitud</b>					
13	Se muestra empático con las recomendaciones que el inmediato superior le comenta.					
14	Sigue las especificaciones brindadas por el inmediato superior sin ningún cuestionamiento.					
15	Tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.					
16	Evita conflictos entre compañeros.					
	<b>Satisfacción</b>					
17	Está satisfecho con sus actividades a desarrollar en el puesto.					
18	Está satisfecho con las responsabilidades en su puesto.					
19	Está contento con la remuneración obtenida.					
20	Se mantiene un ambiente saludable entre compañeros en cuanto a la remuneración alcanzada.					
ítem	Rendimiento	1	2	3	4	5
	<b>Resolución de problemas</b>					
21	Tiene la capacidad para dar solución a un problema existente.					
22	Soluciona conflictos de manera rápida y oportuna.					
23	Mantiene una buena relación con sus inmediatos superiores y compañeros.					
24	Plantea estrategias de solución frente a problemas que se suscitan.					
	<b>Ausentismo</b>					
25	Constantemente llega tarde a su lugar de trabajo.					
26	Presenta a tiempo los informes que avalan las actividades realizadas.					
27	Justifica sus constantes retrasos a su lugar de trabajo.					
28	Dentro de la institución se observa el cumplimiento de los horarios de trabajo por parte de los empleados de la institución.					
	<b>Compromiso</b>					
29	Considero que el personal se siente identificado con la institución.					
30	Se queda más tiempo de lo establecido para cumplir con sus responsabilidades.					
31	No tiene registro de salidas antes del horario establecido.					
32	Constantemente muestra su apoyo en el desarrollo de nuevas actividades para optimizar el tiempo en el trabajo.					
	<b>Trabajo en equipo</b>					
33	No tiene dificultadas para trabajar en equipo.					
34	Muestra su liderazgo en el desarrollo de sus actividades.					
35	Propone estrategias para alcanzar los objetivos en un menor tiempo.					
36	El resultado alcanzado es más eficiente cuando trabajan en conjunto.					

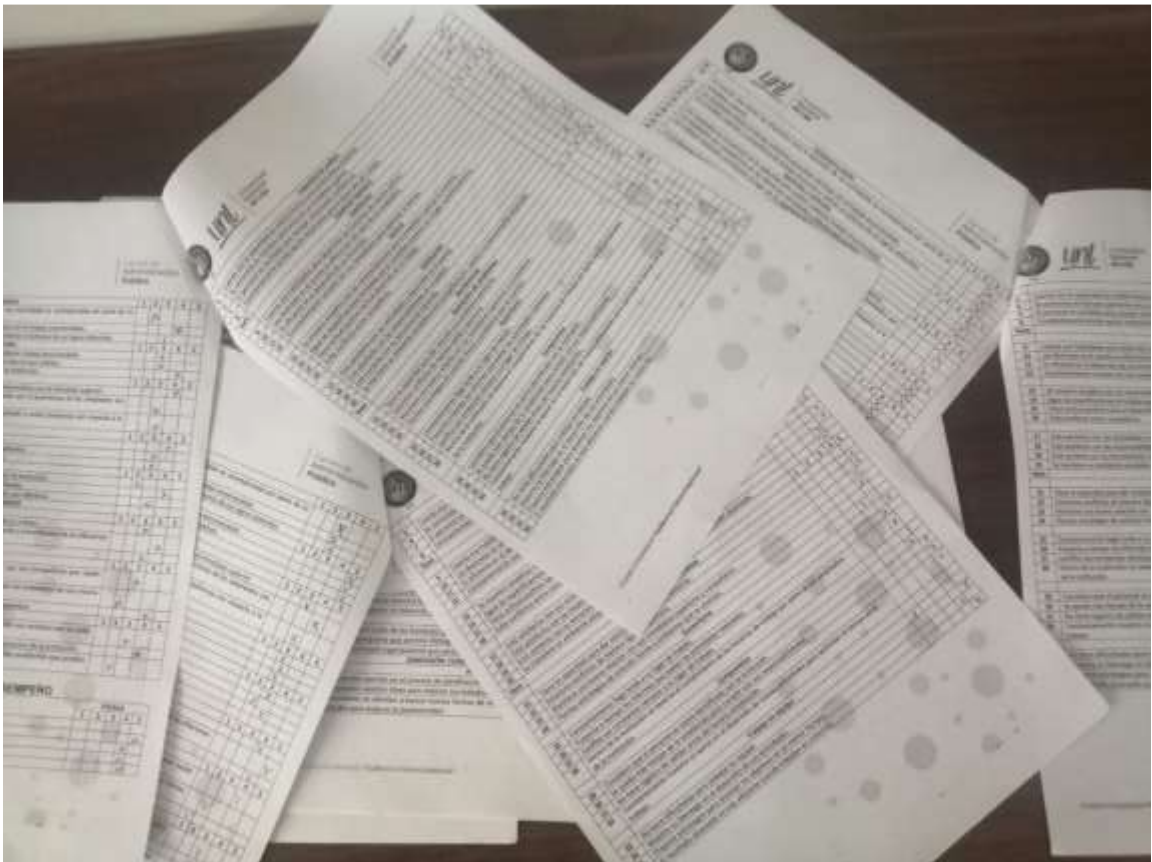
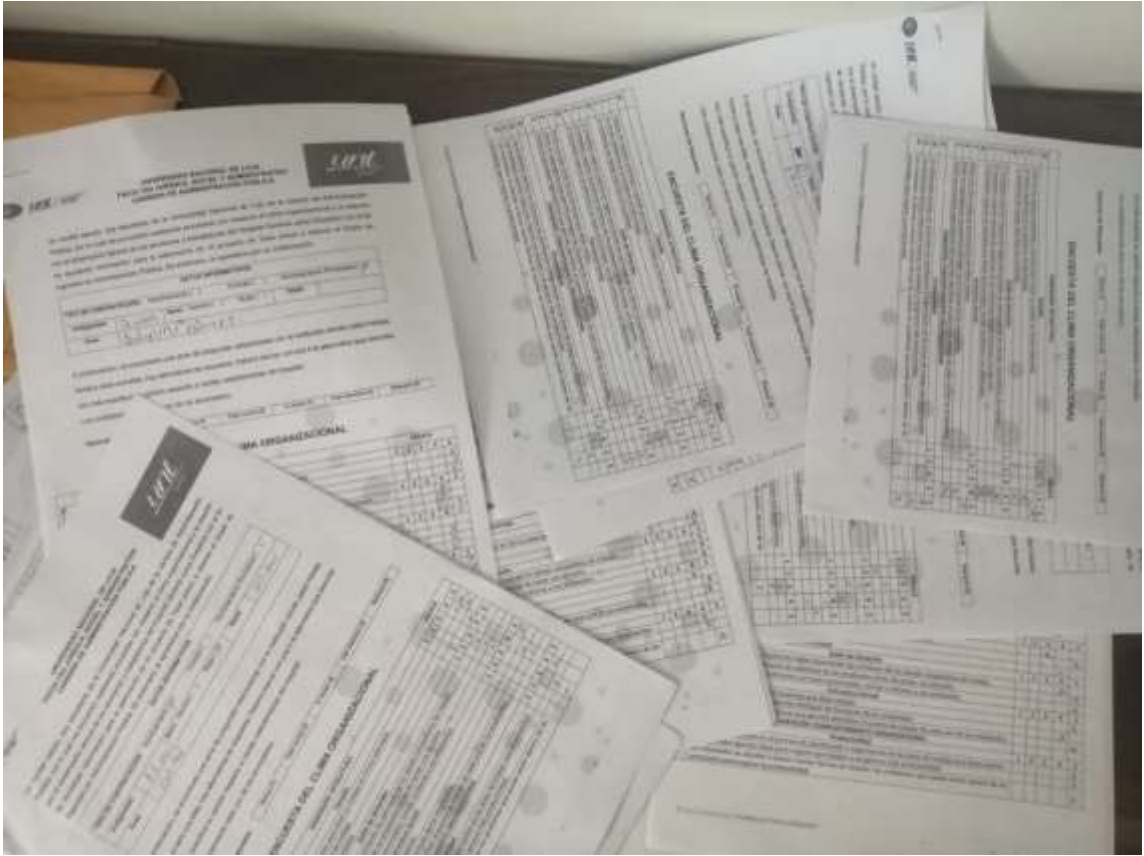
**Nota.** Adaptación a la Teoría de Pernía y Cabrera (2014) citado en Solano Reátegui, (2017)

**Anexo 2.**  
*Fotografías de la aplicación de los instrumentos de investigación*









#### **Anexo 4.**

Certificación de la traducción del Abstract

### **Certificación de Traducción**

Yo Raymond Dpol Toledo Saetama, licenciado en Ciencias de la Educación Mención Inglés, registro Nro. 1031-2021-2284613 certifico:

Que el resumen de; trabajo de titulación titulada "Estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los servidores y trabajadores del Hospital General Julius Doepfner de la ciudad de Zamora, periodo abril 2021 – marzo 2022" de autoría Cristian Fabian Caiza Pérez, con cédula de ciudadanía 1900616853, es fiel traducción al idioma inglés a mi saber y entender.

Lo certifico en honor a la verdad pudiendo el interesado hacer uso de este documento como estime conveniente.



Lcdo. Raymond Toledo Saetama

Cdla: 1900772847