



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Maestría en Gestión del Talento Humano

Clima laboral en el desempeño del personal en un Hospital Público de la  
ciudad de Loja, año 2024.

Trabajo de Titulación, previo a la  
obtención del título Magister en Gestión  
de Talento Humano.

**AUTOR:**

BRYAN ALEXANDER ASTUDILLO RODRIGUEZ

**DIRECTOR:**

EC. ANGEL AGUILAR

Loja – Ecuador

2024



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **AGUILAR CHAMBA ANGEL DIONICIO**, director del Trabajo de Titulación denominado “**CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN UN HOSPITAL PÚBLICO DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2024**”, perteneciente al estudiante **BRYAN ALEXANDER ASTUDILLO RODRIGUEZ**, con cédula de identidad N° **1104489131**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 19 de Agosto de 2024

ANGEL  
DIONICIO  
AGUILAR  
CHAMBA

Firmado digitalmente  
por ANGEL DIONICIO  
AGUILAR CHAMBA  
Fecha: 2024.08.19  
09:48:11 -05'00'

F) .....  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002901

1/1

Educamos para **Transformar**

## **Autoría**

Yo, Bryan Alexander Astudillo Rodríguez, afirmo ser el autor de este Trabajo de Titulación y libero a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes legales de cualquier posible reclamo o acción legal relacionada con su contenido. Además, doy mi consentimiento y autorizo a la Universidad Nacional de Loja a publicar mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1104489131

**Fecha:** 11 de noviembre del 2024.

**Correo electrónico:** bryan.astudillo@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0983029025

**Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Bryan Alexander Astudillo Rodríguez**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **Clima laboral en el desempeño del personal en un Hospital Público de la ciudad de Loja, año 2024**, como requisito para optar por el título de **Magister en Gestión del Talento Humano**, 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, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veinte y tres días del mes de septiembre de dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1104489131

**Dirección:** Cdla. La Paz

**Correo electrónico:** bryan.astudillo@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0983029025

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director del Trabajo de Titulación:** Econ. Angel Aguilar.

## **Dedicatoria**

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme fortaleza y salud a lo largo de mi trayectoria educativa, dedicando este Trabajo de Titulación en su honor. También quiero extender mi gratitud a mis padres, a mi abuela, a mis hermanos, a mi novia y a todos mis familiares, quienes han sido un ejemplo constante de perseverancia y me han ofrecido un apoyo incondicional y amoroso. Su respaldo ha sido fundamental para que pudiera alcanzar mis metas y culminar este proyecto con éxito. Además, deseo reconocer la valiosa contribución de los docentes de la Universidad Nacional de Loja; su conocimiento y experiencia han sido esenciales para mi desarrollo profesional.

*- Bryan Astudillo*

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación académica y personal. Agradezco especialmente a mi tutor, el economista Ángel Aguilar, por su valiosa orientación y apoyo a lo largo de este proceso. Asimismo, deseo reconocer a mis compañeros, a quienes les deseo todo el éxito en sus futuros proyectos y metas. No puedo dejar de mencionar a mis familiares, amigos y a mi novia, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, brindándome amor y apoyo incondicional en cada paso de este camino. Su aliento ha sido clave para alcanzar mis objetivos y culminar este trabajo de titulación con éxito.

*- Bryan Astudillo*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>1</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	iii
<b>Carta de autorización</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Agradecimiento</b> .....	vi
<b>Índice de contenidos</b> .....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras .....	x
Índice de anexos.....	x
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco teórico</b> .....	<b>6</b>
4.1. Teoría del aprendizaje organizacional.....	6
4.2. Teoría del comportamiento organizacional.....	7
4.3. Teoría de la gestión del capital humano.....	8
4.4. Teorías de la motivación .....	8
4.5. Clima laboral .....	10
4.6. Modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional .....	11
4.7. El enfoque de Katz y Kahn .....	13
4.8. Teoría del clima según Likert.....	15
4.9.1 Variables Causales .....	15
4.9.2 Variables Intermedias .....	15
4.9.3 Variables Finales.....	15
4.10. Escala de Likert .....	16

4.11.	Desempeño Laboral.....	16
4.12.	Evaluación de desempeño .....	17
4.13.	Importancia del desempeño laboral.....	17
4.14.	Propósito del desempeño laboral.....	18
4.15.	Métodos tradicionales de una evaluación de desempeño.....	18
4.16.	Métodos de evaluación del desempeño .....	19
4.17.	Indicadores más importantes del desempeño laboral .....	20
4.18.	Método de evaluación de desempeño 360° .....	22
4.19.	Coefficiente de correlación.....	22
4.20.	Coefficiente de correlación lineal de Pearson.....	23
4.21.	Interpretación del coeficiente de correlación.....	24
4.22.	Evaluación de desempeño en sector público .....	24
4.23.	Objetivos de la Evaluación de desempeño MDT .....	26
4.24.	Actores del proceso de evaluación de desempeño MDT.....	26
4.25.	Factores de evaluación de desempeño MDT .....	27
4.26.	Estudio descriptivo .....	27
4.27.	Estudio transversal.....	28
<b>5.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>32</b>
5.1.	Área de estudio.....	32
5.2.	Población y muestra .....	33
5.3.	Instrumento de recolección de datos:.....	33
5.4.	Procedimiento de Recolección de Datos.....	34
<b>6.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>35</b>
5.5.	Dimensiones con incidencia positiva .....	43
5.6.	Dimensión con Incidencia Neutra .....	44
<b>7.</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>51</b>



<b>9. Recomendaciones</b> .....	52
<b>9. Bibliografía</b> .....	53
<b>10. Anexos</b> .....	57

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Regresión de las Variables.....	45
---	----

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Ubicación del lugar objeto de estudio.....	33
<b>Figura 2</b> Condiciones de trabajo.....	35
<b>Figura 3</b> Relaciones interpersonales.....	36
<b>Figura 4</b> Comunicación interna.....	37
<b>Figura 5</b> Estructura organizacional.....	38
<b>Figura 6</b> Formación profesional.....	39
<b>Figura 7</b> Reconocimiento y promoción.....	40
<b>Figura 8</b> Motivación y satisfacción.....	41
<b>Figura 9</b> Dimensión Psicosocial.....	42
<b>Figura 10</b> Incidencia de las dimensiones del clima laboral en el desempeño.....	43
<b>Figura 11</b> Dispersión.....	46

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Encuesta.....	57
<b>Anexo 2</b> Evaluación de desempeño.....	59
<b>Anexo 3</b> Certificado de traducción de abstract.....	61

## **1. Título**

**El clima laboral en el desempeño del personal de un Hospital Público en la ciudad de  
Loja, año 2024.**

## 2. Resumen

La presente investigación se realizó en un hospital público de la ciudad de Loja, con el fin de explorar como el clima laboral incide en el desempeño de su personal, la investigación tuvo como objetivo analizar la correlación del clima laboral con el desempeño del personal de un hospital público de la ciudad de Loja 2024; en cuanto a la metodología, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo y transversal; para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta a 62 personas que forman parte de la institución, a través de un muestreo aleatorio simple, se utilizó el programa estadístico de la regresión múltiple y la correlación de Pearson que sirvió para determinar el grado de significancia que existe entre las variables: clima laboral y el desempeño laboral. Al realizar el análisis de datos sobre los factores del clima laboral encontrados como condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción y dimensión psicosocial, se pudo establecer que existe correlación variada pero no significativa con valores de -0.42, -0,12, 0.22, 0.33, 0.35, -0.12, -0.05 y 0.11 respectivamente, entre cada factor del clima organizacional y el desempeño laboral del personal del hospital público. Haciendo referencia al objetivo general se concluyó que el clima laboral tiene una leve correlación positiva con el desempeño laboral, indicando que otros factores pueden estar incidiendo en el desempeño del personal, además del clima laboral.

### **Palabras clave**

Incidencia; correlación; variables; regresión.

## **Abstract**

The present research was carried out in a public hospital in the city of Loja, with the aim of exploring how the working climate affects the performance of its staff, the research aimed to analyze the correlation of the work climate with the performance of the staff of a public hospital in the city of Loja 2024; as for the methodology, a descriptive and transversal type of research was developed; for data collection, the survey technique was applied to 62 people belonging to the institution, through a simple random sampling, the statistical program of multiple regression and Pearson's correlation was used to determine the degree of significance between the variables: work climate and work performance. By analysing data on the factors of the working climate found such as working conditions, interpersonal relations, internal communication, organizational structure, vocational training, recognition and promotion, motivation and satisfaction and psychosocial dimension, it was possible to establish that there is varied but not significant correlation with values of -0.42, -0,12, 0,22, 0,33, 0,35, -0,12, -0,05 and 0,11 respectively between each factor of organizational climate and the work performance of public hospital staff. Referring to the overall objective, it was concluded that the work climate has a slight positive correlation with job performance, indicating that other factors may be affecting staff performance in addition to the work climate.

## **Keywords:**

Incidence; correlation; variables; efficiency; effectiveness

### 3. Introducción

En el ámbito organizacional, el clima laboral se ha identificado como un factor crucial que influye directamente en el desempeño de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo no solo fomenta la satisfacción y la motivación entre los trabajadores, sino que también se traduce en un rendimiento superior, mayor compromiso y una disminución de la rotación de personal. Este concepto cobra especial relevancia en sectores críticos como el de la salud, donde la calidad del servicio y la atención al paciente son determinantes para el éxito y la eficacia de la institución.

La presente investigación se enfoca en un hospital público de la ciudad de Loja, con el propósito de evaluar cómo el clima laboral impacta en el desempeño de su personal. La importancia de este estudio radica en la necesidad de comprender los factores específicos del entorno laboral que contribuyen a un desempeño óptimo, así como aquellos que podrían estar limitando el potencial de los empleados en este contexto.

Es necesario mencionar que el hospital<sup>1</sup> se acoge a su derecho de reservar su privacidad según la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y, por lo tanto, no revelará su nombre como institución en este contexto. Esta medida es fundamental para garantizar la confidencialidad y la seguridad de la información de los participantes. Gracias a este nivel de privacidad, podemos asegurar que la calidad de las respuestas proporcionadas por los participantes es alta. La protección de sus datos fomenta un ambiente de confianza que permite a los individuos compartir información relevante sin temor a represalias. Como resultado, la data utilizada en la investigación es igualmente de alta calidad, lo que contribuye a la validez y fiabilidad del estudio.

Para abordar este objetivo general, el estudio se estructura en torno a tres objetivos

---

<sup>1</sup> Esta investigación se realiza en cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales 26 de mayo de 2021. Se garantiza la confidencialidad y el tratamiento responsable de los datos personales conforme al artículo 1 de dicha ley.

específicos. En primer lugar, se busca identificar los factores del clima laboral que ejercen una influencia directa en el desempeño del personal. Esto incluye aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación interna, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, y la dimensión psicosocial, entre otros. En segundo lugar, se analizará la relación existente entre el clima laboral y el desempeño, proporcionando un análisis profundo sobre cómo las percepciones y actitudes de los empleados respecto a su entorno de trabajo se reflejan en su productividad y calidad de servicio. Finalmente, se correlacionarán las variables de ambos grupos de análisis mediante funciones estadísticas como “Pearson” que brinda la herramienta de Excel, estableciendo conexiones claras y cuantificables entre el clima laboral y los resultados de desempeño observados.

Este estudio no solo contribuirá a una mejor comprensión de las dinámicas internas del hospital público, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para la mejora continua del ambiente laboral, con el fin de potenciar el rendimiento del personal y, en última instancia, fortalecer la calidad y eficiencia de los servicios de salud proporcionados. Así, la investigación se posiciona como un recurso valioso tanto para la gestión interna como para futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano en el sector salud.

## **4. Marco teórico**

El clima laboral tiene una influencia notable en el desempeño del personal de un hospital público. Un clima laboral favorable se distingue por condiciones que aseguran el bienestar del personal, mejorando así su satisfacción, compromiso y rendimiento. Por el contrario, un clima laboral inadecuado puede deteriorar los procesos organizacionales y las relaciones entre el personal.

En este contexto, diversas teorías han surgido para proporcionar una comprensión más profunda de las dimensiones que afectan tanto el clima laboral como el desempeño del personal dentro de un hospital público.

### **4.1. Teoría del aprendizaje organizacional**

(Álvarez Cruz, 2006) indica que uno de los autores más influyentes en la teoría del aprendizaje organizacional es Senge en 1990 y desde una visión integral afirma que el aprendizaje organizacional implica una comprensión completa de la organización y las interacciones entre sus componentes, un proceso que es gradual y requiere recursos significativos. Esta visión implica desarrollar capacidades internas en la organización para adaptarse a su entorno, capacidades que se convierten en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. Además, destaca que el elemento humano es fundamental en este proceso, siendo el principal eje en el funcionamiento de la organización.

Senge mencionaba que el aprendizaje en las organizaciones se produce únicamente a través del aprendizaje individual; en otras palabras, el aprendizaje organizacional depende del aprendizaje de las personas que la componen.

Señala además la conexión entre el aprendizaje y el cambio, argumentando que el aprendizaje implica una transformación en la manera de pensar y actuar. Para él, las



organizaciones que no están dispuestas a adaptarse y aprender no pueden progresar ni lograr sus metas. (Álvarez Cruz, 2006)

#### **4.2. Teoría del comportamiento organizacional**

Los autores (Robbins y Judge, Comportamiento organizacional, 2009) definen el comportamiento organizacional como "un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones" (p. 10), con el propósito de aplicar este conocimiento para mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

(Robbins y Judge, Comportamiento organizacional, 2009) mencionan que el comportamiento organizacional (CO) se centra en mejorar la productividad y abordar cuestiones como el ausentismo, la rotación y las desviaciones del comportamiento en el trabajo. Además, busca promover el comportamiento ciudadano dentro de la organización y mejorar la satisfacción laboral.

Esta perspectiva también destaca el papel del CO en mejorar las habilidades de los gerentes en el manejo de personas, así como en reconocer y valorar la diversidad en el entorno laboral, especialmente en contextos internacionales. Además, contribuye a mejorar la calidad y la productividad de los empleados mediante el empoderamiento del personal, el diseño e implementación de programas de cambio, la mejora del servicio al cliente y la gestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Asimismo, proporciona sugerencias para enfrentar desafíos temporales y fomentar la innovación. En última instancia, el CO ofrece orientación a los gerentes para establecer un ambiente de trabajo ético y saludable.

### **4.3. Teoría de la gestión del capital humano**

(Chiavenato I. , 2009) menciona otra teoría de autoría de Frederick Herzberg, denominada como la **Teoría de los Dos Factores**. Para Herzberg, la motivación en el trabajo depende de dos tipos de factores:

**Factores higiénicos:** Estos factores incluyen las circunstancias físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa y las relaciones con el liderazgo y los colegas. Aunque son esenciales para prevenir la insatisfacción, no tienen mucho efecto en aumentar la satisfacción a largo plazo.

**Factores motivacionales:** están relacionados con el contenido del puesto y las tareas asociadas. Pueden aumentar la productividad y la satisfacción a largo plazo. Incluyen sentimientos de éxito, progreso y reconocimiento profesional que se experimentan cuando se realizan tareas desafiantes y significativas.

En conclusión, los factores higiénicos evitan la insatisfacción, pero los factores motivacionales mejoran la satisfacción y la motivación en el entorno laboral.

### **4.4. Teorías de la motivación**

(Chiavenato I. , 2020) menciona de manera general que la motivación es todo aquello que motiva a una persona a actuar de cierta manera o que da lugar a una tendencia específica hacia un comportamiento particular. Este impulso para la acción puede ser el resultado de un estímulo externo (proveniente del entorno) o generarse internamente a través de los procesos mentales del individuo.

Una de las teorías más conocidas de la motivación en relación con las necesidades humanas es la teoría de Maslow:

Según Maslow, las necesidades humanas se organizan en una pirámide basada en su importancia para nuestro comportamiento. En la base de la pirámide, encontramos las

necesidades más básicas y frecuentes, llamadas necesidades primarias, como la comida y el refugio. A medida que subimos en la pirámide, llegamos a necesidades más sofisticadas e intelectuales, conocidas como necesidades secundarias, como la autorrealización y el crecimiento personal.

Según (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2009), sobre la teoría de Maslow, menciona los siguientes aspectos:

Las necesidades que ya están satisfechas no motivan nuestro comportamiento; solo las necesidades que aún no se han satisfecho nos impulsan a actuar, dirigiéndonos hacia objetivos específicos.

Desde que nacemos, tenemos necesidades fisiológicas innatas como el hambre, la sed, el sueño y el sexo, y nuestro comportamiento inicial se centra en satisfacer estas necesidades cíclicas.

A medida que crecemos, aprendemos nuevos patrones de necesidades, incluyendo las de seguridad, que nos protegen contra el peligro y la privación. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son primarias y esenciales para nuestra conservación personal.

Una vez que tenemos control sobre nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad, empiezan a surgir necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Las necesidades de estima complementan las sociales, y las de autorrealización complementan las de estima. Estas necesidades superiores solo se manifiestan cuando las inferiores están satisfechas, y no todos alcanzan los niveles de estima o autorrealización, lo cual es un logro individual.

Las necesidades superiores dominan sobre las inferiores una vez que estas últimas están satisfechas, aunque muchas necesidades concurrentes influyen en nuestro comportamiento.

Las necesidades inferiores tienen ciclos motivacionales cortos, como comer y dormir, mientras que las necesidades superiores requieren ciclos más largos. Si una necesidad inferior no se satisface durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza las necesidades superiores, desviando nuestras energías hacia su satisfacción.

Aunque el enfoque de Maslow es amplio, ofrece un modelo valioso para entender el comportamiento humano y es útil en el área de recursos humanos (Chiavenato I. , 2009)

#### **4.5. Clima laboral**

Según (Bordas Martínez , 2016) “el clima laboral se refiere al contexto del trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización” afectando a las conductas, la motivación y las actitudes de los miembros de la organización que influyen directamente en su desempeño general. Este clima puede ser identificado y descrito por los empleados, lo que permite su medición a través del análisis de sus percepciones y descripciones, así como mediante observaciones y otras evaluaciones objetivas.

Menciona la autora (Bordas Martínez , 2016) a pesar de que el clima laboral refleja la situación de la organización en un momento específico, tiene la capacidad de cambiar. Estos cambios son impulsados principalmente por los miembros de la organización, y en especial, por sus líderes.

Por ello considera (Bordas Martínez , 2016) que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.

(Bordas Martínez , 2016) subraya la importancia del carácter descriptivo del clima laboral, destacando que se trata de una descripción del entorno laboral desde la perspectiva del

empleado, más que de una evaluación. Esta naturaleza descriptiva y no evaluativa es lo que distingue fundamentalmente al clima laboral de la satisfacción en el trabajo.

Para (Bordas Martínez , 2016) La importancia del clima laboral radica en su influencia sobre el comportamiento de los empleados, lo que hace esencial su investigación, ya que se considera un buen predictor de la satisfacción laboral, el nivel de compromiso en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

Según (Medina Pariente y Heredia Llatas, 2023) El clima laboral en el sector público de salud es crucial para mejorar la atención médica y la satisfacción de los empleados. Las precariedades en la estructura del sistema de atención, la falta de un diálogo asertivo y la incompreensión entre el personal de salud pueden generar un trabajo no colaborativo y no profesional. En este contexto, es fundamental adoptar estrategias para mejorar el clima laboral, ya que la situación económica actual post pandemia requiere nuevas estrategias para lograr los objetivos de las instituciones de salud.

En el sector de la salud, existen modelos teóricos que se adaptan para abordar las particularidades del entorno hospitalario. Los modelos específicos de clima laboral en el sector salud se centran en cómo las condiciones laborales, las interacciones entre el personal y la gestión de recursos impactan tanto en el bienestar de los empleados como en la calidad de la atención brindada. A continuación, se presentan estas teorías y modelos, explorando su aplicación y relevancia en la mejora del clima laboral y el desempeño del personal de un hospital público.

#### **4.6. Modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional**

El modelo de Litwin y Stinger, descrito por (Concalvez, 1998), se centra en analizar y medir el clima organizacional a través de siete dimensiones clave:

Estructura: Representa la percepción de los empleados sobre la cantidad de reglas y procedimientos que afectan su trabajo, y cómo la organización balancea la burocracia con un ambiente de trabajo libre e informal.

Responsabilidad: Es el sentimiento de autonomía que los empleados experimentan en la toma de decisiones, y cómo la supervisión es general y no estrecha, permitiendo que los empleados se sientan como sus propios jefes.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa por el trabajo bien hecho, y cómo la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Representa el sentimiento de los empleados sobre los desafíos que impone el trabajo, y cómo la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos.

Relaciones: Es la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo grato y las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los empleados sobre el espíritu de ayuda y apoyo mutuo entre directivos y otros empleados del grupo.

Estándares: Representa la percepción de los empleados sobre el énfasis que la organización pone en las normas de rendimiento.

Estas dimensiones son fundamentales para entender cómo el clima organizacional influye en la motivación, la satisfacción laboral y la productividad de los empleados.

(Concalvez, 1998)

#### **4.7. El enfoque de Katz y Kahn**

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2009) menciona que el modelo de Katz y Kahn, basado en la teoría de sistemas, describe a una organización como un sistema abierto que presenta características clásicas. Según este enfoque, una organización es un sistema que interactúa con su entorno y se adapta a los cambios, y que consta de componentes interrelacionados que trabajan juntos para lograr objetivos comunes.

El modelo de importación-transformación-exportación de energía: describe cómo una organización interactúa con su entorno. La organización recibe insumos del ambiente y los procesa para producir productos y servicios. Estos productos se exportan al ambiente, lo que permite a la organización obtener nuevos insumos y repetir el ciclo. Este proceso es fundamental para la supervivencia y el crecimiento de la organización, ya que depende de la interacción con el entorno para obtener energía y recursos. (Chiavenato I. , 2020)

Los sistemas son ciclos de eventos: Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Son los eventos, y no las cosas, los que se estructuran; de este modo, la estructura social es un concierto dinámico, y no estático. (Chiavenato I. , 2020)

La entropía negativa: se refiere al proceso por el cual los sistemas abiertos deben mantenerse en movimiento para contrarrestar el proceso de desorganización y desintegración que conduce a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan recibir energía y reorganizar sus estructuras para mantener su forma organizada y evitar la entropía. (Chiavenato I. , 2020)

Información como insumo, realimentación negativa y codificación: los sistemas abiertos reciben dos tipos de insumos: materiales que contienen energía y se transforman, e información que proporciona señales sobre el ambiente y su propio funcionamiento. Esta información es fundamental para que los sistemas abiertos puedan adaptarse y ajustarse a su entorno, lo que se conoce como realimentación negativa. Además, esta información se codifica y se utiliza para mejorar la estructura y el funcionamiento del sistema. (Chiavenato I. , 2020)

Estado estable y homeostasis dinámica: Un sistema abierto busca mantener un equilibrio constante en su intercambio de energía con el ambiente, para preservar su estructura organizada y evitar la desorganización y la desintegración causadas por la entropía. (Chiavenato I. , 2020)

Diferenciación: La organización, como un sistema abierto, tiende a la diferenciación, lo que significa que se divide y especializa en múltiples funciones y roles, lo que conduce a una mayor complejidad interna. (Chiavenato I. , 2020)

Equifinalidad: Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, que establece que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a través de diferentes rutas y partiendo de condiciones iniciales diferentes. (Chiavenato I. , 2020)

Límites o fronteras: Las organizaciones, como sistemas abiertos, tienen límites o fronteras que definen su esfera de acción y su grado de apertura hacia el ambiente. Estos límites no solo delimitan el sistema, sino que también determinan su capacidad para recibir insumos y interactuar con el entorno. (Chiavenato I. , 2020)

En resumen, las organizaciones son sistemas sociales que, al igual que otros sistemas abiertos, presentan características como entropía negativa, realimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Estos sistemas no se encuentran en reposo, sino que están en



constante transformación y diferenciación debido a la interacción entre sus subsistemas y la necesidad de crecimiento y supervivencia. (Chiavenato I. , 2020)

#### **4.8. Teoría del clima según Likert**

La teoría del clima organizacional de Likert sostiene que el comportamiento de los empleados está íntimamente relacionado con las acciones de la administración y las condiciones que ellos perciben en su entorno laboral. En este sentido, se puede afirmar que las reacciones de los subordinados dependen de cómo interpretan su ambiente. Likert identifica tres tipos de variables que juegan un papel crucial en definir las características de una organización y que, a su vez, influyen en la percepción individual del clima.

#### **4.9. Tipos de Variables según Likert**

##### *4.9.1 Variables Causales*

Estas son consideradas variables independientes y se enfocan en el rumbo que toma una organización y los resultados que obtiene. Entre ellas se encuentran aspectos como la estructura organizativa, las decisiones administrativas, la competencia y las actitudes dentro del equipo.

##### *4.9.2 Variables Intermedias*

Estas variables miden el estado interno de la organización, reflejando elementos como la motivación, el rendimiento, la comunicación y el proceso de toma de decisiones. Son fundamentales porque representan los procesos organizacionales en sí mismos y afectan directamente cómo se vive el día a día en la empresa.

##### *4.9.3 Variables Finales*

Surgen como consecuencia del impacto de las variables causales e intermedias mencionadas anteriormente. Estas variables están orientadas a evaluar los resultados que logra la organización, tales como la productividad y las ganancias o pérdidas. Es esencial reconocer que tanto la motivación como el desempeño de los empleados están relacionados con el clima

laboral existente. Además, los factores externos e internos no afectan directamente a la organización; más bien, lo que importa es cómo los trabajadores perciben esos factores en su entorno laboral. En resumen, la teoría de Likert nos muestra que el clima organizacional es un reflejo de las interacciones entre las diversas variables dentro de una empresa y cómo estas son interpretadas por sus empleados. (Corichi García et al., 2023)

#### **4.10. Escala de Likert**

Las "escalas Likert" son herramientas utilizadas en encuestas que permiten a las personas expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con una afirmación específica. En este tipo de escalas, los encuestados eligen una opción en una serie de respuestas que están organizadas de manera ordenada y que reflejan una única dimensión de opinión. (Bertram, 2008)

Inicialmente, estos instrumentos estaban compuestos por una serie de preguntas. La mitad de ellas reflejaba una postura que coincidía con la actitud que se quería evaluar, mientras que la otra mitad mostraba una opinión contraria. Cada pregunta venía con una escala de valoración ordinal que incluía un punto medio neutral, así como opciones a la izquierda y a la derecha que representaban desacuerdo y acuerdo, respectivamente. Las respuestas se podían calificar con números del 1 al 5. Además, las opciones de respuesta estaban dispuestas de manera horizontal, espaciadas uniformemente al lado de cada pregunta y acompañadas de sus respectivas etiquetas numéricas. Esta versión mantiene el contenido original pero lo presenta de manera más accesible y fluida. (Matas, 2018)

#### **4.11. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es el resultado de la interacción entre los trabajadores y su entorno laboral. La empresa debe crear un ambiente que fomente el crecimiento y el bienestar de sus empleados, ofreciendo beneficios y estabilidad laboral que se adapten a las necesidades individuales. Al hacerlo, se fomenta un mejor desempeño laboral, que es clave para medir el

éxito y la efectividad de la organización. La estabilidad laboral tiene un impacto positivo en la salud, la motivación y el estado emocional de los empleados, lo que los hace más dispuestos a dar lo mejor de sí y a buscar oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la empresa. (Faria, 1983)

. La evaluación del desempeño implica valorar el rendimiento actual y pasado de un trabajador en relación con los estándares establecidos. Aunque la evaluación del desempeño suele asociarse con herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, estos formatos son solo una parte del proceso integral. La evaluación del desempeño también implica establecer estándares claros y proporcionar retroalimentación e incentivos a los trabajadores para ayudarlos a mejorar sus deficiencias o continuar desempeñándose de manera sobresaliente. (Dessler y Varela, 2011)

#### **4.12. Evaluación de desempeño**

Existen algunos propósitos para realizar la evaluación de desempeño para los trabajadores, una de ellas es para recopilar información para la toma de decisiones por parte de los directivos para lograr tomar decisiones en temas de promoción e incrementos de sueldo. La evaluación del desempeño laboral permite a los líderes y empleados desarrollar un plan para mejorar las deficiencias identificadas y fortalecer las habilidades y comportamientos positivos. Además, estas evaluaciones son fundamentales en la planificación profesional, ya que permiten a los empleados revisar y ajustar sus objetivos y planes de carrera en función de sus fortalezas y debilidades, lo que puede llevar a una mayor eficacia y satisfacción en el trabajo. (Dessler y Varela, 2011)

#### **4.13. Importancia del desempeño laboral**

La evaluación de desempeño consiste en valorar las habilidades y logros de un empleado con el propósito de mejorar su efectividad y establecer acciones para aumentar su

rendimiento. Sus objetivos principales incluyen la evaluación del potencial del personal, la descripción detallada de las responsabilidades del empleado y el fortalecimiento de los recursos humanos como componente esencial de la organización (Altez y Arias, 2019). Esta evaluación tiene un impacto positivo en la gestión de recursos humanos al optimizar la selección de personal, identificar áreas de mejora y promover acciones para aumentar la motivación, entre otros beneficios.

#### **4.14. Propósito del desempeño laboral**

Existen tres razones principales para realizar evaluaciones de desempeño. Primero, las evaluaciones proporcionan información crucial que los supervisores pueden usar para decidir sobre ascensos y aumentos salariales. Segundo, permiten a gerentes y subordinados desarrollar planes para corregir cualquier deficiencia identificada durante la evaluación y fortalecer los aspectos en los que los empleados están trabajando adecuadamente. Finalmente, las evaluaciones son fundamentales en la planificación profesional, ya que ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera de un empleado considerando sus fortalezas y debilidades demostradas (Dessler y Varela, 2011)

#### **4.15. Métodos tradicionales de una evaluación de desempeño**

Estos métodos varían entre empresas, ya que cada una desarrolla su propio sistema de evaluación del desempeño en función de la jerarquía y las áreas del personal (Chiavenato I. , 2017). Los métodos principales son:

Método de escalas gráficas: Es común y más utilizado, calcula el desempeño de los empleados con factores ya medidos y definidos, dando una visión amplia y resumida de los factores de evaluación, existen 3 opciones: escalas gráficas continuas, escalas gráficas semicontinuas y escalas gráficas discontinuas

Método de elección forzada: evalúa el desempeño personal por medio de frases alternativas que definen el tipo de desempeño individual, cada sección está formada por dos o más frases, y el evaluador debe escoger una que describa mejor el desempeño del evaluado, puede ser útil para clasificar a los empleados dentro de un grupo, pero no proporciona una medida absoluta del desempeño

Método de investigación de campo: método más amplio, se fundamenta en análisis de hechos y situaciones, en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados

Método de incidentes críticos: se centra en que el comportamiento tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos, permite al empleado observar y registrar acciones situadas dentro de su función o institución. Específicos que impactan en la eficacia laboral, proporcionando ejemplos concretos de éxito o fracaso en el desempeño, este método destaca acciones concretas en lugar de rasgos de personalidad.

Método de comparación por pares: Compara a los empleados de dos en dos, utilizando una columna comparativa, colocando a la derecha quien de los trabajadores se considera mejor con respecto al desempeño. Este tipo de método en términos generales es sencillo pero poco eficaz, utilizado únicamente en circunstancias donde no se posea con las condiciones para un método más integral.

#### **4.16. Métodos de evaluación del desempeño**

Los métodos de evaluación del desempeño varían en su complejidad y enfoque (Robbins y Judge, Comportamiento organizacional, 2009). Algunos de los principales métodos incluyen:

Ensayos escritos: Son sencillos y directos, incluyendo una narrativa de fortalezas, debilidades y sugerencias de mejora. La calidad de la evaluación puede depender más de las habilidades de redacción del evaluador que del trabajo real del empleado.

Incidentes críticos: Radica en comportamientos específicos que impactan la productividad con ejemplos específicos de éxito o fracaso. Este enfoque enfatiza comportamientos específicos más que rasgos de personalidad.

Escalas gráficas de calificación: Es un método más tradicional que califica varios aspectos del desempeño en una escala numérica. Aunque no ofrecen la misma profundidad que una tesis o un incidente crítico, son más rápidos de desarrollar y permiten un análisis cuantitativo.

Escalas de calificaciones ancladas en el comportamiento: Combinan elementos de los enfoques anteriores mediante el uso de ejemplos específicos de comportamiento laboral para medir diferentes dimensiones del desempeño.

Comparaciones forzadas: Evaluación del desempeño relativo de un individuo en relación con otros empleados. Este método se puede utilizar para clasificar a los empleados en un grupo, pero no proporciona una medida absoluta del desempeño.

Cada método tiene sus propias ventajas y desventajas, y la elección del método apropiado depende de los objetivos específicos de la evaluación y de los deseos de la organización.

#### **4.17. Indicadores más importantes del desempeño laboral**

Los indicadores clave de desempeño (KPI) varían según la empresa o las actividades que realiza (Matín, 2023), pero los más comunes son:

**Productividad:** Este indicador refleja la cantidad de trabajo realizado por los empleados en un período de tiempo determinado, incluyendo indicadores como el número de tareas o proyectos completados, la producción por unidad de tiempo o la eficiencia en la gestión de recursos.

**Calidad del trabajo:** Analiza la excelencia y precisión de los empleados, incluidas las tasas de error y la satisfacción del cliente.

**Cumplimiento de plazos:** Mide la capacidad del empleado para cumplir con los plazos establecidos para las actividades o proyectos, evalúa la puntualidad y eficiencia en la gestión del tiempo.

**Retención de clientes:** Dirigido para las ventas y servicio al cliente, esto determina la capacidad de un empleado para retener a los clientes existentes y generar lealtad, lo que refleja buenos resultados en la construcción de relaciones a largo plazo.

**Volumen de ventas o ingresos generados:** Dirigido para ventas y marketing, mida el volumen de ventas o los ingresos generados por un socio comercial durante un período de tiempo y también puede incluir parámetros como la tasa promedio de pedidos o la tasa de ventas.

**Satisfacción del cliente:** Evalúa la satisfacción de los empleados con la satisfacción del cliente, que se puede medir a través de encuestas de satisfacción, comentarios o quejas.

**Nivel de participación o compromiso:** Mide el involucramiento y compromiso de un empleado con el trabajo, incluyendo métricas como asistencia, puntualidad, participación en planes de mejora y muestra de iniciativa.

#### **4.18. Método de evaluación de desempeño 360°**

Se centra en comportamientos humanos observables durante las actividades laborales diarias; se trata de una revisión del desempeño por turnos en la que se evalúa a todos los participantes que han tenido alguna interacción (Manobanda y Vaca, 2022). Todos participan en la evaluación de 360 grados.

Con esta estrategia, el evaluador puede obtener un perfil completo del empleado. Los empleadores pueden realizar un seguimiento del desempeño de los empleados midiendo sus áreas subjetivas, como las habilidades de liderazgo y los rasgos de personalidad. Las evaluaciones de 360 grados se utilizan principalmente para: medir el desempeño de los empleados, medir competencias y crear programas de desarrollo.

#### **4.19. Coeficiente de correlación**

Este coeficiente también mide la fuerza y el grado de la relación lineal entre dos variables. Se representa comúnmente como  $r$  y puede tomar cualquier valor entre  $-1$  y  $+1$ , incluyendo ambos extremos. La figura a continuación muestra varios diagramas de dispersión que ilustran cómo se ven diferentes valores de  $r$ . Es importante mencionar que el valor de  $r$  se obtiene al calcular la raíz cuadrada de  $r^2$ . Si la pendiente de la relación es negativa, el valor de  $r$  será negativo, mientras que si la pendiente es positiva, el valor será positivo. (RENDER et al., 2012)

El coeficiente de correlación, representado como  $r$ , es un número que no tiene unidades y que oscila entre  $-1$  y  $1$ . Para evaluar la significancia estadística de este coeficiente, se utiliza un valor  $p$ . Por lo general, las correlaciones se presentan con estos dos valores clave:  $r =$  y  $p =$ .

- Relación Débil: Cuanto más cerca esté  $r$  de cero, más débil será la relación lineal entre las variables.



- **Correlación Positiva:** Un valor de  $r$  positivo indica que hay una correlación positiva, lo que significa que cuando una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar.
- **Correlación Negativa:** Por otro lado, un valor de  $r$  negativo sugiere una correlación negativa, donde el aumento de una variable se asocia con la disminución de la otra.
- **Correlaciones Perfectas:** Los valores de 1 y -1 representan correlaciones "perfectas". Una correlación positiva perfecta (1) significa que las dos variables cambian juntas de manera constante, mientras que una correlación negativa perfecta (-1) indica que una variable sube mientras la otra baja en proporciones fijas. En un gráfico de dispersión, todos los puntos de datos correspondientes a estas variables se pueden conectar con una línea recta.
- **Significancia del Valor  $p$ :** El valor  $p$  es crucial porque nos ayuda a determinar si podemos afirmar con confianza que el coeficiente de correlación en la población es diferente de cero, basándonos en los datos observados en nuestra muestra. (Discovery, 2024)

#### **4.20. Coeficiente de correlación lineal de Pearson**

El coeficiente de correlación de Pearson está diseñado para analizar variables cuantitativas, es decir, aquellas que se pueden medir en una escala de intervalo. Este índice evalúa el grado en que dos variables varían juntas de manera lineal. Es importante destacar que hablamos de "variables relacionadas linealmente". Esto implica que, aunque dos variables puedan estar fuertemente relacionadas, si esa relación no es lineal, no sería apropiado utilizar el coeficiente de Pearson para medirla. (Personal, n.d)

Primero, es importante mencionar que los valores absolutos del coeficiente de correlación de Pearson se encuentran entre 0 y 1. Esto significa que, si consideramos dos

variables, X e Y, y definimos el coeficiente de correlación de Pearson entre ellas como  $r_{xy}$ , entonces...

$$0 \leq r_{xy} \leq 1$$

El término de "valores absolutos" es porque, en realidad, si consideramos el signo, el coeficiente de correlación de Pearson puede variar entre -1 y +1. Sin embargo, es importante destacar que la fuerza de la relación se indica por el valor numérico del coeficiente, mientras que el signo simplemente muestra la dirección de esa relación. Así, una correlación de +1 y una de -1 son igualmente fuertes. En el primer caso, se trata de una relación perfectamente positiva, mientras que en el segundo caso, es una relación perfectamente negativa. (Personal, n.d)

#### **4.21. Interpretación del coeficiente de correlación**

Como se ha mencionado, el coeficiente de correlación de Pearson es un índice que varía entre 0 y 1. Cuanto más cercano esté a 1, mayor será la correlación entre las variables; por el contrario, un valor más cercano a 0 indica una correlación más débil. Sin embargo, surge la pregunta: ¿cómo debemos interpretar un coeficiente específico? Por ejemplo, ¿qué significa un coeficiente de 0.6? ¿Es considerado alto o bajo? No hay una respuesta definitiva, ya que esto depende en gran medida del contexto de la investigación. Por ejemplo, una correlación de 0.6 podría considerarse baja si se refiere a la fiabilidad de un test, pero sería considerada alta si estamos evaluando su validez. Esta versión mantiene el significado original pero lo presenta de manera más clara y accesible. (Personal, n.d)

#### **4.22. Evaluación de desempeño en sector público**

Las agencias gubernamentales siguen las reglas y regulaciones del Departamento de Trabajo (MDT) con respecto a recursos humanos y compensación. La evaluación se realizó de conformidad con el Acuerdo Ministerial N° MDT 2018-0041 de 2018 emitido por la autoridad

de control. El acuerdo también establece Normas Técnicas para el Subsistema de Medición del Desempeño, encaminadas a evaluar y facilitar la gestión de recursos humanos.

El período de evaluación se llevará a cabo anualmente del 1 de febrero al 31 de diciembre, estableciendo factores de evaluación del desempeño según criterios de medición que permitan la determinación cuantitativa y cualitativa del desempeño a nivel individual y grupal (Regulación de trabajo, 2018).

La evaluación en el sector público se realizará anualmente según lo establecido (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010), en el artículo 22 j exige que los empleados sean evaluados periódicamente en el desempeño de sus funciones.

Factor de calificación de rendimiento de 360° – MDT

Los factores de evaluación del desempeño que miden los niveles de desempeño individual y del equipo (Departamento de Trabajo, 2018) son:

Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno: Evaluar el desempeño desde una perspectiva institucional, reflejando el cumplimiento de metas y tareas de cada unidad o proceso interno dentro de la organización año que se evalúa, la proporción es del 35%.

Nivel de realización personal: calidad del producto/servicio, capacidad de producción del producto/servicio, conocimiento profesional, competencia técnica, competencia conductual, peso 30%.

Nivel de satisfacción de los usuarios externos: encuesta de nivel de satisfacción con la calidad del producto/servicio: peso 20%.

Nivel de satisfacción del usuario interno: ponderado 15%.

Cumplimiento de la normativa interna: medir el nivel de cumplimiento de la normativa interna por el número de medidas disciplinarias adoptadas contra el servidor durante el periodo de evaluación con motivo de la determinación de responsabilidad administrativa. Los procedimientos disciplinarios bajarán su calificación en los siguientes porcentajes: amonestación verbal 0,5%, amonestación escrita 1%, sanción administrativa 6%, suspensión sin goce de sueldo 8%.

#### **4.23. Objetivos de la Evaluación de desempeño MDT**

Los objetivos de la evaluación se especifican en el art. 192 Reglamento interno para la administración del talento humano de la Asamblea Nacional artículo 192 (Coordinación general de talento humano, 2022):

- Conocer el nivel de calidad, eficiencia, desempeño y productividad de los empleados.
- Identificar causas que impiden un desempeño eficiente
- El servidor legislativo necesita programas y acciones para mejorar su desempeño y desarrollo del talento humano.
- Identificarlas necesidades de desarrollo y capacitación a partir de las brechas evidenciadas en la medición de conocimientos y competencias.

#### **4.24. Actores del proceso de evaluación de desempeño MDT**

En el reglamento interno para la administración del talento humano en la asamblea Artículo 196, (Asamblea Nacional del Ecuador, 2022, p. 72) los participantes en el proceso de evaluación del desempeño son:

Evaluadores: Titulares de las Unidades Administrativas y los gerentes responsables de gestión, ellos calificarán y suscribirán los formularios de evaluación del personal.

Evaluados: Todos los empleados que presten sus servicios como mínimo de tres meses.

#### **4.25. Factores de evaluación de desempeño MDT**

Según el (Ministerio del trabajo, 2018) se clasifican en 5 componentes:

Indicadores de gestión estratégica: Dentro del año sujeto a evaluación mide el desempeño del cumplimiento de objetivos y metas de cada área o proceso interno

Niveles de eficiencia del desempeño individual: Se evalúa calidad y oportunidad, la eficiencia y eficacia de los servicios/ productos entregados son 50%, los conocimientos específicos 30%, competencias conductuales 10% y competencias técnicas 10%.

Niveles de satisfacción de usuarios externos: mediante encuesta de satisfacción sobre calidad de productos / servicios recibidos, se realizan en el periodo de evaluación.

Niveles de satisfacción de usuarios internos: percepción de los productos / servicios recibidos del proceso interno.

Cumplimiento de normas internas: son las sanciones administrativas, pueden ser leves o grave (suspensión temporal)

En esta investigación, se emplearán dos tipos principales de estudios: el estudio descriptivo y el estudio transversal. Ambos enfoques proporcionarán una visión integral de los factores que inciden en el clima laboral y su relación con el desempeño en el personal del hospital.

#### **4.26. Estudio descriptivo**

(Ochoa y Yunkor, 2021) explican que un estudio descriptivo, dentro del marco de la investigación cuantitativa, se enfoca en una única variable de interés, sin intervenir en el fenómeno observado. Este tipo de estudio se caracteriza por ser univariado y por identificar los factores del entorno que rodean a la variable de interés. Esencialmente observacionales, los

estudios descriptivos no contemplan medidas repetidas y buscan dimensionar la variable de estudio para comprender cómo interactúa con su entorno.

En este tipo de estudios, se analizan las características y la relación de la variable de interés con los factores del entorno. Son observacionales y no intervencionistas, requiriendo la especificación del espacio y el tiempo en los que se llevará a cabo la investigación para una adecuada contextualización. A menudo, se emplean datos retrospectivos para enriquecer la comprensión del tema. En el análisis estadístico univariado, se examina la variable de interés de manera aislada, sin considerar otras variables presentes. En resumen, los estudios descriptivos son transversales y observacionales, realizados en una sola ocasión y observando el fenómeno sin modificarlo (Ochoa y Yunkor, 2021).

#### **4.27. Estudio transversal**

Según los autores (A. Cvetkovic-Vega et al., 2021) los estudios transversales se centran en examinar un momento específico en el tiempo, a diferencia de los estudios longitudinales que observan a lo largo del tiempo. Tradicionalmente, se han empleado para determinar la prevalencia de una condición, pero también pueden investigar las asociaciones entre variables, lo que los convierte en una opción valiosa para investigaciones preliminares o en entornos con recursos limitados. En estos estudios, se evalúa simultáneamente la relación temporal entre las variables independientes y la dependiente, en contraste con los diseños observacionales de cohorte y casos-contróles, donde la temporalidad sigue una dirección definida. La naturaleza transversal implica una sola medición en un periodo específico, con el propósito de examinar las interrelaciones entre las variables. En la literatura científica, se les denomina estudios transversales, sin distinguir entre descriptivos y analíticos, aunque esta distinción se basa en el objetivo del estudio. No obstante, para fines educativos, puede ser beneficioso diferenciar entre ambos tipos, resaltando su utilidad y su correcta aplicación en la investigación.

Para realizar el cálculo del tamaño muestral para estudios transversales descriptivos los autores (A. Cvetkovic-Vega et al., 2021) se emplea la fórmula de tamaño de muestra para una única proporción, considerando un nivel de confianza y un margen de error específicos. Esta ecuación puede ser despejada y aplicada en dos situaciones distintas: cuando el tamaño de la población es conocido y cuando no lo es. En el caso de una población con tamaño conocido, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Prevalencia del evento de estudio

q: 1-p

Z $\alpha$ : Cuando  $\alpha=0.05$ , el valor en la distribución gaussiana es igual a 1,96

i: Tolerancia al error (Si es 90%, su valor es de 0.10).

El enfoque mixto integra métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más amplia de la investigación.

Este enfoque posibilita la recopilación de datos cuantitativos mediante encuestas y el análisis de registros administrativos, mientras que las entrevistas y los grupos focales ofrecen una perspectiva cualitativa sobre las experiencias y percepciones de los trabajadores. Esto facilita una comprensión más profunda de las relaciones entre el clima laboral y el desempeño, permitiendo el desarrollo de recomendaciones más efectivas para mejorar el entorno de trabajo.

En el artículo que comparten (Guelmes Valdés, 2015) menciona la opinión que tiene (Sánchez Valtierra, 2013) a cerca del método mixto en las investigaciones, considera que representa el complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa, ya que sus métodos ofrecen grandes beneficios para la práctica investigativa. Define formalmente el método mixto como la búsqueda donde el investigador combina métodos cuantitativos y cualitativos, señalando como característica clave el pluralismo metodológico o eclecticismo, lo que resulta en una investigación superior al utilizar las fortalezas de ambos enfoques y minimizando sus debilidades.

(Sánchez Valtierra, 2013) considera que los métodos mixtos son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una visión más completa del fenómeno. Además, plantea que el proceso del modelo mixto consta de ocho pasos:

1. Determinar la pregunta de investigación.
2. Determinar el diseño mixto que es apropiado.
3. Seleccionar el método o modelo mixto de diseño de la investigación.
4. Recoger la información o datos de entrada.
5. Analizar los datos.
6. Interpretar los datos.
7. Legitimar los datos o información de entrada.
8. Sacar conclusiones (si se justifica) y la redacción del informe final.



Igualmente, (Sánchez Valtierra, 2013) precisa cinco propósitos principales para llevar a cabo métodos de investigación mixtos:

- a. La triangulación (es decir, la búsqueda de la convergencia y la corroboración de los resultados de los diferentes métodos y modelos que estudian el mismo fenómeno).
- b. La complementariedad (es decir, la búsqueda de colaboración, mejora, ilustración y aclaración de los resultados de un método con los resultados del otro método).
- c. Iniciación (es decir, el descubrimiento de las paradojas y contradicciones que conducen a la reelaboración de la pregunta de investigación).
- d. Desarrollo (es decir, cómo los resultados de un método se utilizan para ayudar a explicar el otro método).
- e. De expansión (es decir, buscando la amplitud y el alcance de la investigación mediante el uso de métodos diferentes para diferentes componentes de consulta).

(Sánchez Valtierra, 2013) apunta también que, para construir un diseño de método mixto, el investigador debe tomar dos decisiones fundamentales: (a) operar en gran medida dentro de un paradigma dominante o (b) llevar a cabo las fases simultáneamente, o secuencialmente.

(Sánchez Valtierra, 2013) recomienda la teoría de contingencia para la selección del enfoque de la investigación, que acepta que los diferentes tipos de investigación (cuantitativa, cualitativa y mixta) son superiores en diferentes circunstancias y es tarea del investigador examinar y tomar las decisiones sobre el enfoque, o la combinación de enfoques, que debe utilizar en un estudio específico.

Las principales variables que se presentan en la investigación son el clima y el desempeño laboral, dos elementos que se encuentran interrelacionados al momento de gestionar el talento humano. Por ello anteriormente se mencionan teorías y subteorías que

complementan un marco para analizar la incidencia que tiene el clima laboral en el desempeño del personal de un hospital público, permitiendo el desarrollo de recomendaciones efectivas para mejorar el entorno laboral.

## **5. Metodología**

### **5.1. Área de estudio**

La metodología de investigación utilizada en este estudio se basó en un conjunto de procedimientos y técnicas que fueron aplicadas de manera ordenada y sistemática para analizar el clima laboral y el desempeño del personal de un Hospital Público de la ciudad de Loja. Esta metodología estableció cómo se recolectaron, organizaron y analizaron los datos, garantizando así la validez y el rigor científico de los resultados obtenidos. El período abarcado por el estudio fue durante el mes de julio de 2024. Cabe recalcar que la ubicación exacta del Hospital Público está protegida por la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

El enfoque de investigación del presente estudio es de carácter cuantitativo no experimental y cualitativo ya que el instrumento principal de recolección de información primaria fue la encuesta, la cual permitió recopilar percepciones del personal sobre el clima laboral, los cuales permitieron la construcción y delimitación de las variables; los resultados fueron procesados mediante la herramienta informática Excel, a más de ello se utilizó la correlación de Pearson.

**Figura 1.**  
*Ubicación del lugar objeto de estudio*



Nota. La ubicación muestra el cantón y la provincia donde se realizó la investigación

Fuente: <https://n9.cl/sw6xa>

El tipo de estudio de la investigación fue de carácter descriptivo logrando especificar las características y perfiles del personal del hospital, así mismo tuvo un alcance transversal dado que se analizaron datos de variables recopiladas en un solo periodo de tiempo sobre el personal. Su propósito fue describir variables y analizar su correlación e incidencia.

## 5.2. Población y muestra

**Población:** La población objetivo es el personal del hospital público.

**Muestra:** Se calculó el tamaño de la muestra utilizando una fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% y un nivel de certeza del 50%.

## 5.3. Instrumento de recolección de datos:

**Encuesta:** Se diseñó un cuestionario estructurado que incluirá preguntas cerradas. Las preguntas cerradas utilizarán una escala Likert de 5 puntos para evaluar diversos aspectos del clima laboral, tales como: (Condiciones del trabajo, Relaciones interpersonales, Comunicación interna, Estructura Organizacional, Formación profesional, Reconocimiento y promoción, Motivación y satisfacción, Dimensión psicosocial)

#### **5.4. Procedimiento de Recolección de Datos**

**Distribución de Encuestas:** Las encuestas se distribuyeron en formato físico y de manera presencial para facilitar la participación. Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes.

**Periodo de Recolección:** La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de 4 semanas, con recordatorios semanales para incentivar la participación.

**Consideraciones Éticas:**

**Consentimiento Informado:** Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, explicando el propósito del estudio, la voluntariedad de participación y las medidas de confidencialidad.

**Limitaciones del Estudio:**

**Sesgo de Respuesta:** Existe la posibilidad de sesgo de respuesta debido a la naturaleza subjetiva del cuestionario.

**Generalización de Resultados:** Los resultados serán específicos para el hospital en estudio y pueden no ser generalizables a otros contextos.

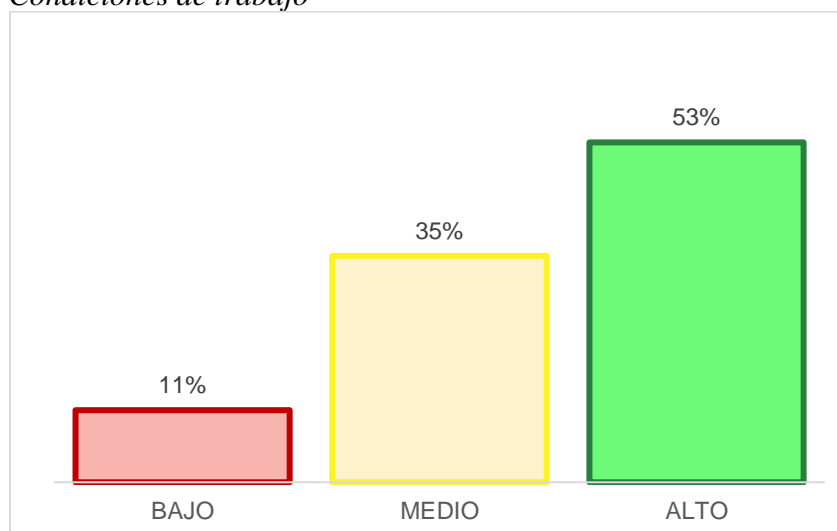
La metodología descrita permitirá obtener una visión integral del clima laboral en el hospital y la incidencia en el desempeño de su personal. Los hallazgos servirán como base para identificar factores del clima que tengan incidencia directa con el desempeño del personal y así comunicar al personal para generar un compromiso que impulse a desarrollar los objetivos del hospital.

## 6. Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre el clima laboral del personal del Hospital Público de la ciudad de Loja, mismos que se basan en ocho dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, dimensión psicosocial.

**Figura 2**

*Condiciones de trabajo*

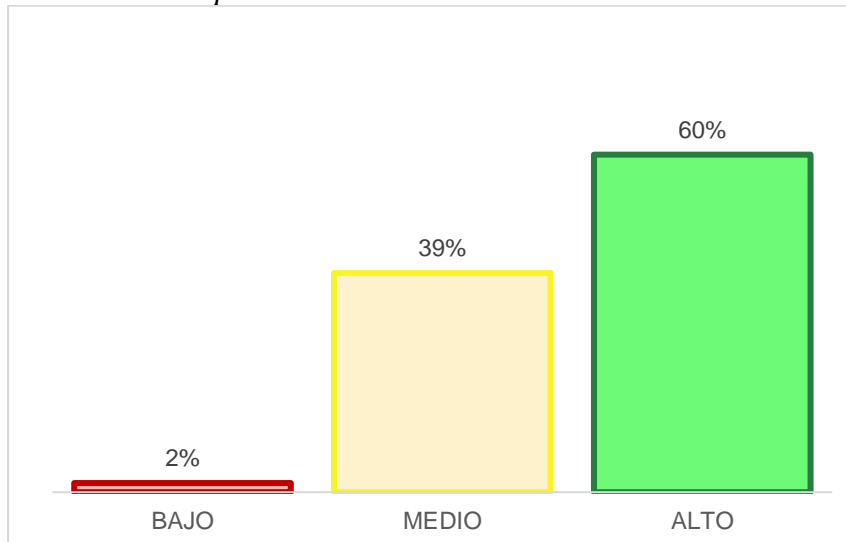


*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor

**Interpretación:** La percepción positiva del 53% del personal que califica las condiciones de trabajo como altas es un indicador alentador. Esto sugiere que, en general, la mayoría de los trabajadores se siente satisfecha con su entorno laboral, lo que podría estar relacionado con factores como la infraestructura, el equipamiento y el apoyo recibido por parte de la administración del hospital. El 35% de los encuestados que considera las condiciones como medias puede señalar áreas de mejora. Este grupo podría estar experimentando insatisfacción en aspectos específicos, como la carga laboral o la falta de recursos. Es fundamental investigar más a fondo las razones detrás de esta percepción para implementar mejoras efectivas. Aunque solo un 11% del personal reporta condiciones bajas, este porcentaje no debe ser ignorado. Las percepciones negativas pueden estar asociadas con problemas

específicos, como el estrés laboral o la falta de reconocimiento, que pueden afectar no solo a los individuos involucrados, sino también al ambiente general del hospital y a la calidad del servicio ofrecido a los pacientes

**Figura 3**  
*Relaciones interpersonales*

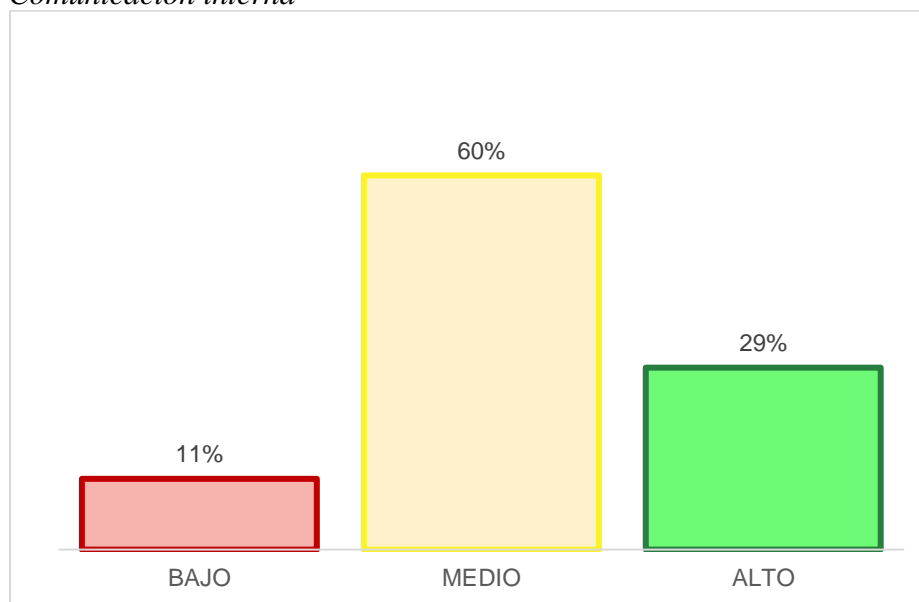


*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

**Análisis:** La mayoría de los encuestados (60%) ve las relaciones interpersonales en el hospital como altas, lo que indica un ambiente laboral favorable donde predominan la confianza, el respeto y la colaboración. Estas características son fundamentales para un buen desempeño y una atención de calidad a los pacientes. El 39% que considera las relaciones como medias sugiere que, aunque hay aspectos positivos, también existen áreas que podrían mejorarse. Esto podría implicar la necesidad de fortalecer la comunicación y fomentar un mayor trabajo en equipo entre el personal. El hecho de que solo un 2% de los encuestados reporta relaciones interpersonales bajas es alentador, ya que indica que las interacciones problemáticas son mínimas. Sin embargo, es importante no subestimar este porcentaje y considerar estrategias para abordar cualquier conflicto o malentendido que pueda surgir.

**Figura 4**

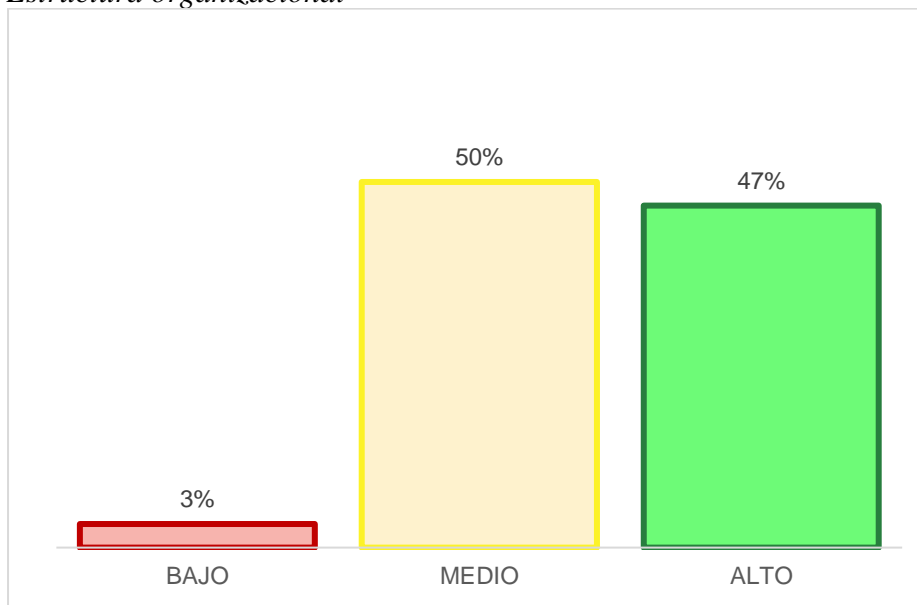
*Comunicación interna*



*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el auto.

*Análisis:* La mayoría del personal (60%) considera que la comunicación interna es media. Esto sugiere que, aunque hay un nivel aceptable de comunicación, hay espacio para mejorar. Una percepción media puede implicar que los empleados sienten que la información fluye, pero no de manera óptima ni eficiente. Esto podría afectar su capacidad para desempeñarse efectivamente y tomar decisiones informadas. Con un 29% del personal calificando la comunicación como alta, hay un grupo significativo que reconoce esfuerzos positivos en este ámbito. Sin embargo, el hecho de que solo el 11% considere que la comunicación es baja indica que, aunque se están haciendo esfuerzos, todavía existen áreas problemáticas que necesitan atención. Es crucial identificar las causas detrás de estas percepciones y trabajar en soluciones específicas.

**Figura 5**  
*Estructura organizacional*

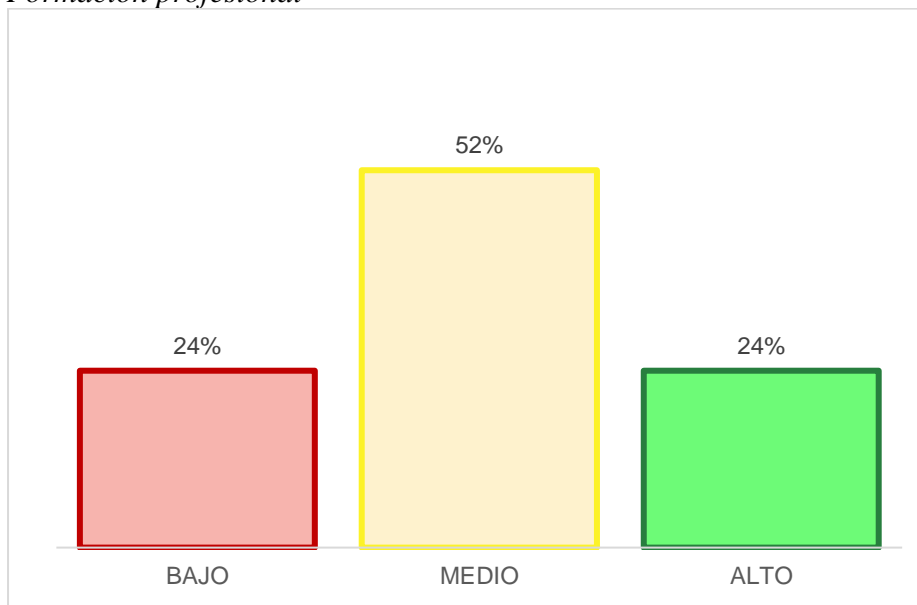


*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

*Análisis:* Un 47% de los encuestados considera que la estructura organizacional es alta. Este porcentaje sugiere que casi la mitad del personal siente que existe una organización clara y efectiva dentro del hospital, lo cual puede ser un indicativo positivo para la eficiencia y la comunicación interna. Una estructura bien definida puede facilitar la toma de decisiones y mejorar el rendimiento laboral, ya que los empleados comprenden mejor sus roles y responsabilidades. La mitad del personal (50%) califica la estructura organizacional como media. Este hallazgo es relevante, ya que indica que aunque muchos empleados reconocen ciertos aspectos positivos, también hay áreas que podrían mejorar. La percepción media podría reflejar incertidumbres o deficiencias en la comunicación o en la claridad de roles, lo que podría afectar el compromiso y la satisfacción laboral. Solo un pequeño porcentaje (3%) reporta una estructura organizacional baja. Aunque este número es bajo, no debe ser ignorado, ya que representa a un grupo significativo que podría estar enfrentando desafíos en su trabajo diario. Es crucial investigar más a fondo las razones detrás de esta percepción negativa para abordar cualquier problema específico que puedan estar experimentando.



**Figura 6**  
*Formación profesional*

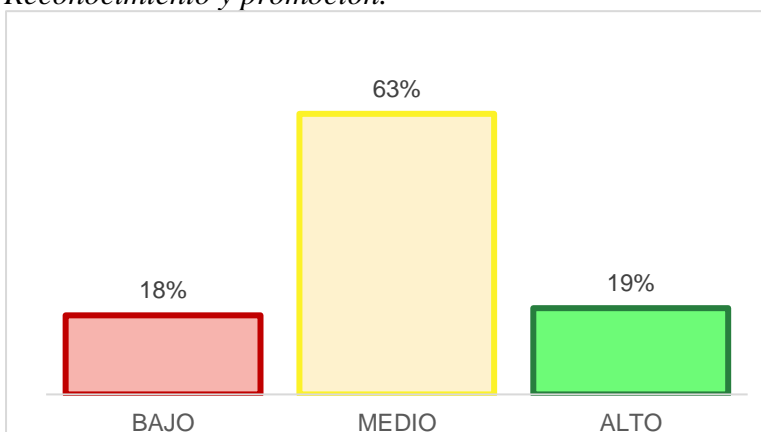


*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

**Análisis:** La mayoría del personal (52%) considera que su formación profesional es media. Esto puede indicar que, aunque hay una base de conocimientos y habilidades, existe una percepción generalizada de que no se está alcanzando un nivel óptimo en la capacitación. Este hallazgo sugiere que podría haber áreas de mejora en los programas de formación y desarrollo profesional ofrecidos por el hospital. La división equitativa entre quienes consideran su formación como alta (24%) y baja (24%) es significativa. La presencia de un 24% que califica su formación como baja es motivo de preocupación, ya que puede reflejar deficiencias en las oportunidades de capacitación o en la calidad de la misma. Esto podría impactar negativamente en el desempeño laboral y, por ende, en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

**Figura 7**

*Reconocimiento y promoción.*

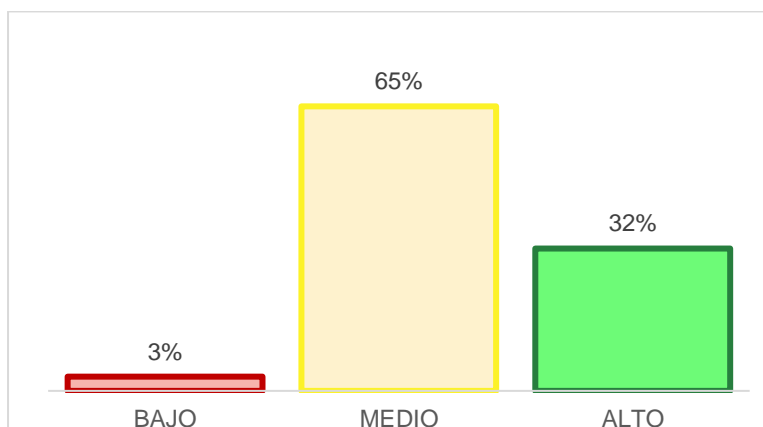


*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

**Análisis:** Solo un 19% de los encuestados considera que el reconocimiento y la promoción en su entorno laboral son altos. Este dato indica que una minoría significativa siente que su esfuerzo y contribuciones son valorados adecuadamente por la organización. Más de la mitad del personal, un 63%, califica el reconocimiento y la promoción como medios. Esto sugiere que, aunque hay un reconocimiento parcial, no es suficiente para motivar plenamente a los empleados. Este grupo puede sentirse estancado o poco incentivado para alcanzar niveles más altos de desempeño. Un 18% del personal reporta un nivel bajo de reconocimiento y promoción. Este porcentaje es preocupante, ya que refleja una parte del personal que podría estar desmotivado o insatisfecho con su situación laboral, lo cual puede impactar negativamente en su desempeño y en la calidad del servicio prestado.

## Figura 8

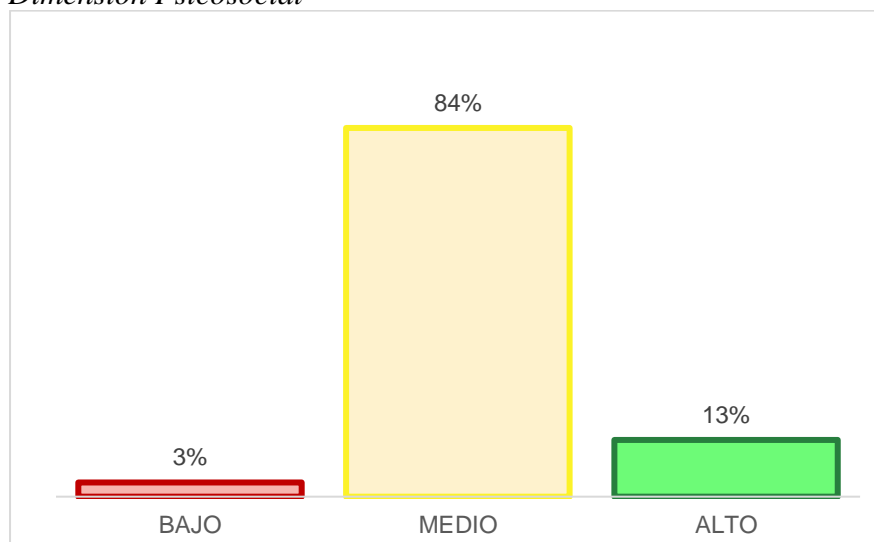
*Motivación y satisfacción.*



*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

Análisis: La mayoría del personal (65%) se encuentra en un nivel medio de motivación y satisfacción. Esto puede indicar que, aunque los empleados no están completamente insatisfechos, tampoco se sienten plenamente motivados o satisfechos con su entorno laboral. Este hallazgo sugiere la necesidad de investigar más a fondo qué factores contribuyen a esta percepción media y cómo podrían mejorarse. Un 32% de los encuestados reporta niveles altos de motivación y satisfacción. Este grupo puede ser considerado como un indicador positivo del ambiente laboral existente, lo que podría reflejar buenas prácticas en la gestión del talento humano o condiciones laborales favorables. Sin embargo, es crucial identificar qué aspectos específicos del clima laboral están fomentando esta alta satisfacción para replicarlos y fortalecer el compromiso del personal. Solo un 3% del personal reporta niveles bajos de motivación y satisfacción. Aunque este porcentaje es bajo, es importante no subestimar sus implicaciones. Este grupo podría estar experimentando problemas específicos que, si no se abordan, podrían afectar su desempeño y bienestar general. Es recomendable realizar entrevistas o encuestas adicionales para comprender mejor sus preocupaciones y necesidades.

**Figura 9**  
*Dimensión Psicosocial*



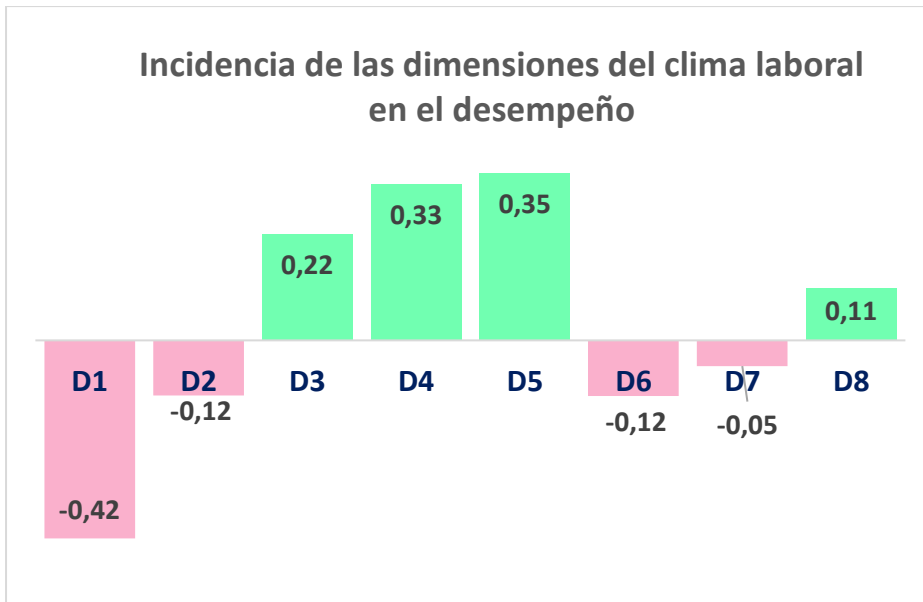
*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor

*Análisis:* La mayoría de los encuestados (84%) considera que la dimensión psicosocial se encuentra en un nivel medio. Este dato sugiere que, aunque una gran parte del personal reconoce que existen elementos psicosociales presentes en su ambiente laboral, estos no son necesariamente óptimos. La percepción media puede indicar que hay áreas de mejora que podrían potenciar el bienestar del personal y, por ende, su desempeño. Un 13% de los encuestados califica la dimensión psicosocial como alta. Esto es un indicativo positivo, ya que muestra que existe un grupo significativo de empleados que siente que su entorno laboral es favorable y contribuye a su bienestar emocional y social. Sin embargo, esta proporción también resalta que la mayoría no comparte esta percepción alta, lo que podría ser motivo de atención para la administración del hospital. Solo el 3% de los encuestados reporta una dimensión psicosocial baja. Aunque esta cifra es pequeña, es importante no subestimar su significado. Este grupo puede estar experimentando problemas serios en su entorno laboral, lo cual podría afectar no solo su desempeño individual, sino también el ambiente general del hospital.

En el presente apartado se presentan los resultados referentes al segundo objetivo de investigación, en donde se planteó conocer la relación existente entre las variables de clima y el desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 10**

*Incidencia de las dimensiones del clima laboral en el desempeño*



*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

**5.5. Dimensiones con incidencia negativa**

D1 (Condiciones de trabajo): La incidencia de -0.42 indica que esta dimensión tiene el mayor impacto negativo en el desempeño del personal.

D2 (Relaciones interpersonales) y D6 (Reconocimiento y promoción): Ambas dimensiones tienen una incidencia negativa de -0.12.

**5.6. Dimensiones con incidencia positiva**

D5 (Formación profesional): Con una incidencia de 0.35, esta dimensión tiene un impacto positivo notable en el desempeño.

D4 (Estructura organizacional): Con una incidencia de 0.33.

D3 (Comunicación interna): Tiene una incidencia de 0.22.

D8 (Dimensión psicosocial): Aunque su impacto es menor (0.11).

### **5.7. Dimensión con Incidencia Neutra**

D7 (Motivación y satisfacción): Con una incidencia de -0.05.

En el presente apartado se presentan los resultados referentes al tercer objetivo de investigación, en donde se planteó conocer la correlación que existe entre las variables de clima y el desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados

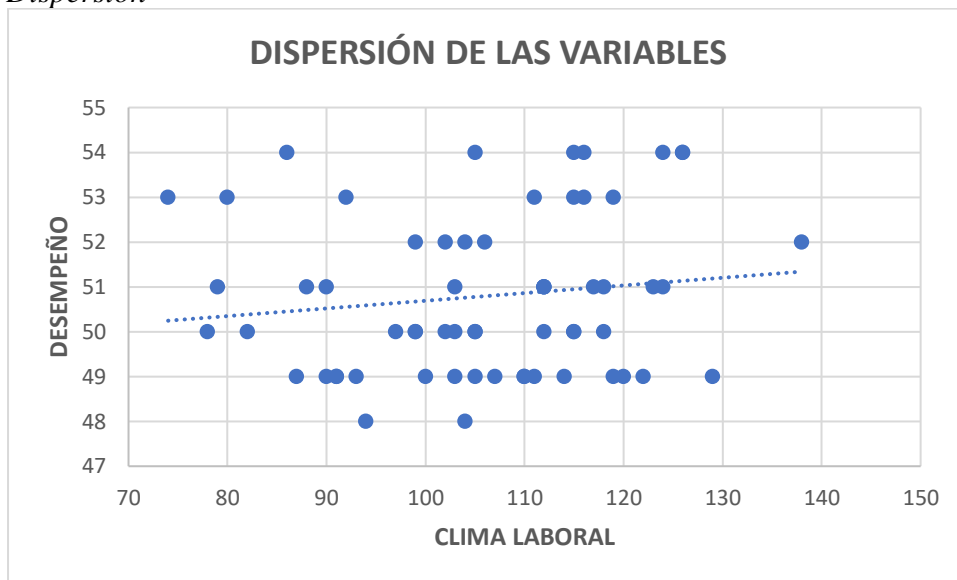
**Tabla 1**  
*Regresión de las Variables*

<b>Anova</b>					
	<b>df</b>	<b>SS</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>Significance F</b>
Regression	8	90,4216865	11,3027108	5,881481869	2,21037E-05
Residual	53	101,852507	1,92174542		
Total	61	192,274194			

	<b>Coefficients</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t Stat</b>	<b>P-value</b>	<b>Lower 95%</b>	<b>Upper 95%</b>	<b>Lower 95,0%</b>	<b>Upper 95,0%</b>
Intercept	50,9228664	1,65497138	30,7696357	1,7583E-35	47,60341418	54,2423186	47,6034142	54,2423186
D1	<b>-0,41771258</b>	0,10573439	-3,95058373	0,000231814	-0,629788914	-0,20563624	-0,62978891	-0,20563624
D2	<b>-0,11650609</b>	0,07690937	-1,51484898	0,135752211	-0,270766755	0,03775458	-0,27076675	0,03775458
D3	<b>0,22472737</b>	0,11859695	1,89488316	0,063568521	-0,013147994	0,46260274	-0,01314799	0,46260274
D4	<b>0,32968786</b>	0,2156642	1,52870923	0,132283366	-0,102879755	0,76225548	-0,10287976	0,76225548
D5	<b>0,35256146</b>	0,10741401	3,28226716	0,001826121	0,137116252	0,56800667	0,13711625	0,56800667
D6	<b>-0,11738594</b>	0,06038924	-1,94382216	0,057234368	-0,238511416	0,00373953	-0,23851142	0,00373953
D7	<b>-0,05419469</b>	0,06639033	-0,8163039	0,417980264	-0,187356826	0,07896745	-0,18735683	0,07896745
D8	<b>0,11037454</b>	0,05044044	2,18821546	0,033083312	0,00920384	0,21154525	0,00920384	0,21154525

*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

**Figura 11**  
*Dispersión*



*Nota.* Resultados de las encuestas elaboradas por el autor.

Resultados de la regresión:

### 1. Coeficiente de Correlación Múltiple (R)

**Valor:** 0.6858

**Interpretación:** Este coeficiente refleja una correlación positiva moderada entre el clima laboral y el desempeño del personal. Un valor de 0.6858 indica que, en general, cuando el clima laboral mejora, el desempeño de los empleados también tiende a mejorar. Sin embargo, es importante señalar que esta relación no es perfecta, lo que sugiere que existen otros factores que también pueden afectar el desempeño.

### 2. Coeficiente de Determinación (R<sup>2</sup>)

**Valor:** 0.4703

**Interpretación:** El coeficiente de determinación R<sup>2</sup> revela que cerca del **47%** de las diferencias en el desempeño laboral se pueden atribuir a cambios en el clima laboral. Esto sugiere que existe una relación importante entre estas dos variables. Sin embargo, también indica que más del **50%** de las variaciones en el desempeño no se explican únicamente por esta relación, lo que implica que hay otros factores que podrían estar influyendo y que no se han tomado en cuenta en este análisis.



### 3. $R^2$ Ajustado

- **Valor:** 0.3903
- **Interpretación:** El  $R^2$  ajustado es una variante del  $R^2$  que considera cuántas variables independientes se han incluido en el modelo. Un valor de 0.3903 sugiere que, tras hacer este ajuste, alrededor del 39% de las variaciones en el desempeño laboral pueden atribuirse al clima laboral. Este indicador es valioso para medir la efectividad del modelo, ya que desincentiva la inclusión de variables que no aportan información relevante.

## 7. Discusión

En la presente investigación, para cumplir con el primer objetivo específico de identificar los factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal del Hospital Público de la ciudad de Loja, se utilizó el método de análisis de regresión múltiple para determinar la relación que existe entre la variable dependiente de desempeño con las variables independientes del clima laboral. Según los datos que se obtuvieron indican que la dimensión de condiciones de trabajo D1 muestra una correlación negativa significativa con el desempeño laboral ( $r = -0,42$ ,  $p < 0,05$ ), lo cual indica que a medida que las condiciones de trabajo empeoran, el desempeño laboral también disminuye. Este coeficiente de correlación se encuentra en el rango de correlaciones moderadas a fuertes, según los umbrales comunes de interpretación, lo que resalta la importancia estadística de este hallazgo. Una correlación tan marcada sugiere que factores como la falta de recursos o instalaciones inadecuadas podrían estar influyendo considerablemente en la motivación y productividad del personal.

En los resultados presentados por (Ibáñez García, 2020) establece la relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal del Hospital II EsSalud en Tarapoto. Los resultados indican que el estado de las condiciones de trabajo es deficiente, con un 68,00% de los trabajadores reportando condiciones malas, lo que se correlaciona con un nivel de desempeño laboral igualmente bajo, alcanzando un 43,00%. La investigación concluye que existe una relación significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,998, lo que indica una correlación positiva muy alta. Sin embargo, es importante considerar que una correlación tan alta podría indicar un problema de multicolinealidad o la influencia de variables externas no consideradas. Por lo tanto, se debe evaluar cuidadosamente la relación entre las variables para determinar si esta alta correlación es genuina o si se debe a factores no controlados.

Con respecto a los datos obtenidos en la dimensión de relaciones interpersonales (D2: -0,1165) presenta una correlación negativa menos pronunciada, esta correlación se considera menos pronunciada porque su valor absoluto es relativamente bajo en comparación con otros coeficientes de correlación obtenidos en otras dimensiones. Lo que indica que, aunque las relaciones interpersonales pueden influir en el desempeño, su impacto no es tan fuerte como en el caso de las condiciones de trabajo.

La investigación de (Perea y Sanchez, 2018) muestra que las relaciones interpersonales mostraron correlaciones con otras dimensiones, lo que indica que son un factor importante en

el clima laboral. Sin embargo, el estudio sugiere que su impacto, aunque significativo, puede no ser tan fuerte como el de otras dimensiones como la comunicación y la motivación.

Con respecto a la dimensión de la comunicación interna presenta una correlación positiva moderada con el desempeño laboral ( $D3 = 0,2247$ ). Este valor, que se encuentra dentro del rango de correlaciones bajas a moderadas, se sugiere que una comunicación efectiva puede mejorar el rendimiento del personal. Elementos como la claridad en la transmisión de información, la retroalimentación adecuada y la apertura al diálogo son cruciales para un mejor desempeño.

El análisis que presenta (Roncal Armas y Zelada Vera, 2017) indica que la comunicación interna influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, siendo esta de un nivel medio con un 54.3%. El sugiere reforzar la comunicación interna dentro de la empresa, mediante un ambiente de integración individual y de grupo, para que el éxito en el desempeño laboral sea motivado continuamente. Recomienda sostener óptimamente los canales estratégicos de comunicación, para que el trabajador esté informado de las acciones de la empresa.

Los datos de la dimensión de la estructura organizacional ( $D4: 0,3297$ ) muestra una correlación positiva notable, indicando que una estructura organizacional clara y bien definida puede facilitar un mejor desempeño. La organización de roles y responsabilidades, así como la claridad en los procesos, son esenciales para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva. Según (Villafuerte Villafuerte, 2010) una estructura organizacional adecuada permite una mejor definición de roles, responsabilidades y procesos, facilitando que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva, la falta de una estructura organizacional definida genera duplicidad de funciones, conflictos y un desempeño deficiente del personal e implementar una estructura organizacional clara y comunicarla adecuadamente al personal contribuye a mejorar el desempeño laboral.

En relación con los datos obtenidos en la dimensión correspondiente a la formación profesional ( $D5: 0,3526$ ) muestra que se tiene una correlación positiva significativa con el desempeño, lo que sugiere que el desarrollo de habilidades y competencias a través de la capacitación impacta directamente en la calidad del trabajo realizado por el personal. Invertir en la formación continua puede ser una estrategia clave para mejorar el desempeño en el hospital. El estudio de (Atencio y Tarqui-Maman, 2019) respalda la idea de que la formación académica y la especialización son determinantes clave en el desempeño laboral, la

investigación resalta que los enfermeros con especialización tienden a tener un mejor desempeño, lo que refuerza la importancia de invertir en capacitación continua.

La dimensión del reconocimiento y promoción (D6: -0,1174) presenta una correlación negativa, el valor es bajo, lo que sugiere que el reconocimiento y la promoción no son factores determinantes en este contexto. Sin embargo, es importante considerar que la falta de reconocimiento puede afectar la motivación a largo plazo.

En torno a la motivación y satisfacción (D7: -0,0542) presenta una correlación negativa, lo que indica que la motivación y satisfacción del personal no se ven afectadas significativamente por el clima laboral en este caso. Esto puede ser indicativo de que otros factores externos o personales podrían estar influyendo más en la motivación del personal.

Finalmente, la dimensión psicosocial (D8: 0,1104) muestra una correlación positiva débil con el desempeño. Esto sugiere que, aunque hay un vínculo, su impacto es limitado en comparación con otras dimensiones más relevantes.

En contraste con la investigación de (Lucas y Ureta, 2018) La investigación menciona que el reconocimiento y la promoción son aspectos que pueden influir en la productividad, pero no son los únicos factores determinantes.

Aunque las dimensiones de reconocimiento, motivación y psicosocial tienen correlaciones bajas, su influencia en el desempeño laboral no debe ser subestimada.

Comparando los hallazgos de este estudio con investigaciones previas, es evidente que, aunque las dimensiones de reconocimiento, motivación y psicosocial muestran correlaciones bajas, su influencia en el desempeño laboral no debe ser subestimada. Estas dimensiones podrían estar afectadas por factores contextuales específicos no considerados en el análisis actual. Las implicaciones prácticas de estos resultados sugieren la necesidad de intervenciones focalizadas en mejorar no solo las condiciones físicas de trabajo, sino también los aspectos motivacionales y psicosociales, lo cual es coherente con la literatura existente sobre gestión del talento humano en entornos hospitalarios.

## 8. Conclusiones

En base a la presente investigación y una vez concluidos con los objetivos planteados, se detallan las siguientes conclusiones:

1. Este estudio ha demostrado que existe una correlación de Pearson levemente positiva (0,13) entre la variable del clima laboral con la variable del desempeño, según las percepciones del personal del hospital.  
Esto sugiere que, en términos generales, cuando el clima laboral mejora, el desempeño también tiende a mejorar un poco. Sin embargo, la conexión no es lo bastante sólida como para asegurar que un cambio notable en una de estas variables necesariamente provoque un cambio en la otra.
2. Existen dimensiones del clima laboral que tienen una correlación negativa (condiciones de trabajo y relaciones interpersonales) y es necesario atención inmediata correctiva, ya que podrían estar afectando no solo el desempeño del personal, sino también su bienestar emocional y la calidad del servicio que se brinda a los pacientes.
3. El personal se desenvuelve en un entorno que les permite cumplir con sus responsabilidades básicas, pero no necesariamente fomenta un esfuerzo adicional o una productividad más allá de lo requerido. Esto indica que, a pesar de las limitaciones del clima laboral que puedan existir, el personal logra cumplir con sus obligaciones diarias.

## **9. Recomendaciones**

Realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones físicas del entorno laboral, incluyendo la ergonomía, la iluminación, la ventilación y la limpieza. Implementar mejoras que aseguren un ambiente seguro y cómodo para el personal.

Asegurarse de que el personal disponga de los recursos y herramientas necesarios para desempeñar sus funciones eficientemente, lo que puede incluir tecnología actualizada y materiales adecuados.

Organizar actividades de integración y trabajo en equipo que fomenten relaciones positivas entre los empleados. Esto puede incluir retiros, talleres o actividades recreativas. Ofrecer formación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos para ayudar al personal a interactuar de manera más efectiva y constructiva.

Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los empleados mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que puede aumentar su motivación y satisfacción laboral.

Realizar diagnósticos periódicos del clima laboral para identificar áreas de mejora. Utiliza herramientas como encuestas y escalas de medición del clima laboral para obtener datos precisos.

Monitorear y evaluar regularmente las estrategias implementadas para mejorar el clima laboral. Ajusta las estrategias según sea necesario para asegurar que se están logrando los objetivos deseados.

## 9. Bibliografía

- A. Cvetkovic-Vega, Jorge L. Maguiña, Alonso-Soto, Jaime Lama-Valdivia, & Lucy E. Correa-López. (2021). ESTUDIOS TRANSVERSALES. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 164-170. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>
- Altez, S. E., & Arias, C. L. (2019). Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19083/tesis/625954>
- Álvarez Cruz, G. (2006). El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/educacion.200602.001>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Asamblea*. Consejo de administración legislativa.
- Atencio, D. Q., & Tarqui-Maman, C. (2019). Desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de la Seguridad Social del Callao – Perú.
- Barría-González, J. P.-L.-C. (2020). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bertram, D. (2008). Likert Scales... are the meaning of life.
- Bordas Martínez , M. J. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a distancia .
- Cardona Marín, S., & Franco Ruiz , T. (2024). *TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES*. Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/113809>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* . McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* . McGrawHill Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducciona la teoria general de la administración* . McGraw-Hill.

- Concalvez, A. (1998). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Enfasis*.
- Coordinación general de talento humano. (2022). *PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Coordinación General de Talento Humano de la Asamblea Nacional.
- Corichi García, A., Hernández Gracia, T. J., & García Velázquez, M. (2023). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Díaz, F. G. (2019). Estrés laboral y clima organizacional en colaboradores del Hospital Solidaridad. <https://doi.org/https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v8n1a3>
- Discovery, J. S. (2024). *Jmp Statistical Discovery* . [https://www.jmp.com/es\\_cl/statistics-knowledge-portal/what-is-correlation/correlation-coefficient.html](https://www.jmp.com/es_cl/statistics-knowledge-portal/what-is-correlation/correlation-coefficient.html)
- Faria, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Noriega Editores.
- Gómez, M., & Luis, F. (2022). *Programa de bienestar para empleados en el Hospital General Manuel Ygnacio Monteros*. Revista de Salud Ocupacional.
- Gómez, M., Balkin, L. B., B., D., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson.
- Guelmes Valdés, E. L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 23-29. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Co.
- Hugo Cardenas, F. J. (2020). El impacto de las redes sociales en la administración de empresas. *Recimundo*, 172-181. [https://doi.org/0.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.172-181](https://doi.org/0.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.172-181)
- Ibáñez García, M. Y. (2020). *Condiciones de trabajo y desempeño laboral del personal del Hospital II Essalud, Tarapoto – 2020*.
- Idalberto, C. (2019). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill.



- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). *LOSEP*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- López, J., & Martínez, A. (2020). *La comunicación en el ámbito hospitalario: Un estudio de caso en el Hospital General Manuel Ygnacio Monteros*. Revista de Comunicación y Salud,.
- Lucas, C. F., & Ureta, F. M. (2018). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.
- Manobanda, P. J., & Vaca, T. A. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “Aníbal car reparación, pintura y mantenimiento de carrocerías” en la provincia del Tungurahua*. Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).
- Matas, A. (Marzo de 2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Scielo México:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es).
- Matín, D. (Julio de 2023). *Desempeño laboral: que és y cómo medirlo*. Openhr.cloud:  
<https://www.openhr.cloud/blog/desempeno-laboral>
- Medina Pariente, N., & Heredia Llatas, F. (2023). Clima laboral en los servidores públicos de salud en Latinoamérica. *Universidad César Vallejo. Perú, 19 n°* , 55-68.  
<https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.55>
- Ministerio del trabajo. (2018). *NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Ecuador: Ministerio del trabajo.
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *ACTA JURÍDICA PERUANA*(Vol. 2 Núm. 2 (2019): ACTA JURIDICA PERUANA).  
<https://doi.org/Recuperado a partir de>  
<http://201.234.119.250/index.php/AJP/article/view/224>
- Perea, S. I., & Sanchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Pérez, R., & Rodriguez, S. (2021). *Relación entre clima laboral y errores médicos en el Hospital General Manuel Ygnacio Monteros*. Journal of Healthcare Management.

Personal. (n.d). *Personal*. <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>

Regulación de trabajo. (2018). *Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño*. Acuerdo ministerial 41, Ministerio de trabajo.

RENDER, B., STAIR, JR., R., & HANNA, M. (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2019). *Managment*.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. PEARSON EDUCACIÓN.

Roncal Armas, R. J., & Zelada Vera, J. C. (2017). La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP de Trujillo en el 2017.

Sánchez Valtierra, J. (2013). *Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado*. Práctica docente.

Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. S. A. Barcelona.

Villafuerte Villafuerte, S. I. (2010). Estructura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de la "Clínica Popular".

WHO, W. H. (2017). Mental health in the workplace.: [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/en/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/)

## 10. Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción del personal sobre el clima laboral en un Hospital Público. Esta encuesta busca recopilar información valiosa sobre las experiencias y sentimientos de los empleados en relación con su trabajo, su entorno laboral y su relación con los colegas y supervisores, a través de varias dimensiones.

Seleccionando por medio de la escala de valoración de Likert.

**Instrucciones:** Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones marcando el número correspondiente. Utilice la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

<b>Instrucciones:</b> Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones marcando el número correspondiente. Utilice la siguiente escala:						
1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Neutral 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.						
Dimensión	Descripción	1	2	3	4	5
<b>Condiciones de trabajo</b>	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.					
<b>Relaciones interpersonales</b>	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.					
	Las personas con las que me relaciono en el Hospital actúan con respeto y de manera ética.					
	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos.					

	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha su opinión respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?						
<b>Comunicación interna</b>	La comunicación interna en el Hospital es una actividad permanente y planificada.						
	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?						
	La comunicación sobre los resultados y marcha del Hospital es clara y transparente.						
<b>Estructura organizacional</b>	¿En el Hospital las funciones están claramente definidas?						
<b>Formación profesional</b>	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi área de trabajo.						
	Recibo formación continua para mi desarrollo profesional en el hospital.						
<b>Reconocimiento y promoción</b>	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?						
	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en el Hospital.						
	Las promociones internas se realizan de manera justa.						
	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en el Hospital.						
	Considero que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el Hospital.						
	Siente que la remuneración no económica que recibe (reconocimiento, desarrollo profesional, ambiente laboral, etc) se aplica adecuadamente en su trabajo en el Hospital.						
<b>Motivación y satisfacción</b>	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al Hospital?						
	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?						
	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en el Hospital?						
	Considero que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa.						
	¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?						
	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?						
	Considero que mis sugerencias han sido consideradas para la toma de decisiones en el área donde me desempeño.						
<b>Dimensión Psicosocial</b>	El Hospital se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo.						
	Puedo sobrellevar la carga mental, emocional y física que representa mis actividades diarias.						
	Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir laborando.						

Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)					
Considero que mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido.					
La actividad que desempeña requiere que permanezca por muchas horas en posiciones incómodas					
Requiere alto grado de concentración					
En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os					

## Anexo 2

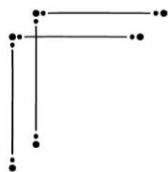
### Evaluación de desempeño

DESEMPEÑO LABORAL						
1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo						
Trabajador/a:						
Área donde labora:						
Dimensiones	Descripción	1	2	3	4	5
Calidad de trabajo	Realiza sus actividades más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor al realizar sus tareas					
	Cumple con los objetivos de su trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades					
	Establece un uso eficiente de los recursos que utiliza para alcanzar los objetivos y grandes resultados.					
Responsabilidad	Mantiene a su jefe inmediato informando de su progreso en el trabajo					
	Cumple con las tareas asignadas en el puesto de trabajo					
	Cumple con el horario asignado en su puesto de trabajo					
	Asume con responsabilidad las llamadas de atención de su jefe inmediato.					
Compromiso organizacional	Colabora con actividades extraordinarias a sus funciones en su área de trabajo.					
	Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de su área					
	Tiene conocimientos adecuados en la realización de las tareas asignadas					

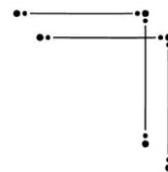
Liderazgo y trabajo en equipo	Participa en la toma de decisiones relacionado con las tareas que se realizan en el departamento				
	Resuelve de manera eficiente las dificultades en su área				
	Informa y consulta oportunamente a su jefe inmediato sobre algunos cambios que le afectan				
	Responde de manera clara y oportuna dudas de sus compañeros				
	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo				

### Anexo 3

#### Certificado de traducción de abstract



Universidad  
Nacional  
de Loja



Loja, 08 de noviembre de 2024

Lic. Evelyn Gabriela Consa Pardo

**DOCENTE DE PEDAGOGÍA DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS**

#### **CERTIFICA:**

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Clima laboral en el desempeño del personal en un Hospital Público de la ciudad de Loja, año 2024"**, autoría de **Bryan Alexander Astudillo Rodríguez** con **CI: 1104489131**, de la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Antentamente,

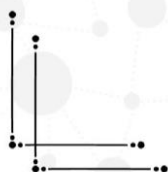
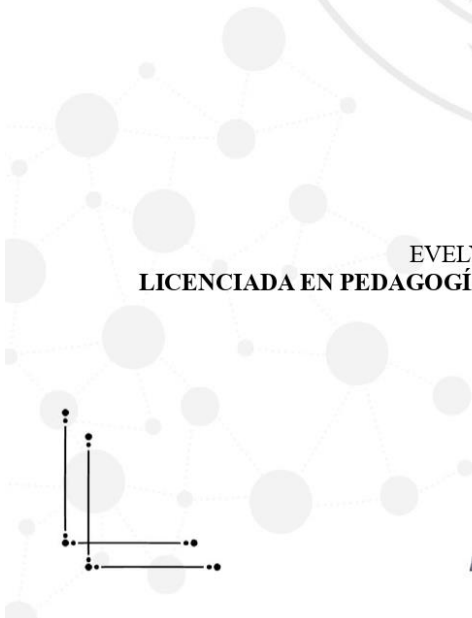


Firmado digitalmente por:  
EVELYN GABRIELA  
CONSA PARDO

EVELYN GABRIELA CONSA PARDO

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS**

1031-2022-2554782



Educamos para **Transformar**

