



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE - IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA SAN
FRANCISCO DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTORA: JOYSBEL STEFANIA RECALDE ARCINIEGA

ASESOR: MGS. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA, FEBRERO - 2023

Ibarra, 10 de febrero del 2023

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(F:)

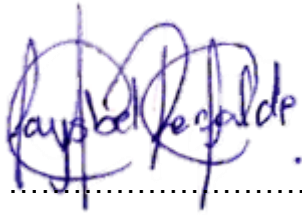


Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

AUTORÍA

Yo, Joysbel Stefania Recalde Arciniega, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100353831-9, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



(f):

Joysbel Stefania Recalde Arciniega

C.C.: 100353831-9

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Joysbel Stefania Recalde Arciniega, con CC: 100353831-9, autora del trabajo de grado intitulado: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA SAN FRANCISCO DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA, previo a la obtención del título profesional de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional "ENCI"

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 10 de febrero 2023

(f): .....

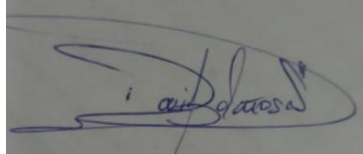
Joysbel Stefania Recalde Arciniega

C.C.: 100353831-9

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):



.....
Mgs. David Alexander Bolaños Sarauz

C.C.: 1002080024



(f):


Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

C.C.: 100170904-5

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Joysbel Stefania Recalde Arciniega, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 10 de febrero del 2023

f): .....

Joysbel Stefania Recalde Arciniega
C.C.: 100353831-9

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
1 Estado del arte	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Marco teórico	5
1.2.1 Clima organizacional	5
1.2.1.1 Importancia	6
1.2.1.2 Factores de incidencia	8
1.2.1.3 Medición del clima organizacional.....	11
1.2.2 Desempeño laboral.....	14
1.2.2.1 Importancia	15
1.2.2.2 Factores que inciden en el desempeño laboral.....	17
1.2.2.3 Medición del nivel de desempeño laboral del talento humano ..	18
2 Materiales y métodos	20
2.1 Diseño de investigación	20
2.2 Población	21
2.3 Instrumentos	22
2.4 Procedimiento	24
2.5 Delimitación espacial.....	25
3 Resultados y discusión	26
3.1 Resultados de entrevista aplicada a gerente	26
3.2 Resultados de encuesta aplicada al personal	28
3.2.1 Datos generales del personal	28
3.2.2 Clima organizacional	30
3.2.3 Desempeño laboral.....	36
3.2.4 Coeficiente de asociación de Spearman	40
3.3 Discusión de resultados	44
4 Plan de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de Clínica San Francisco de Cayambe	47
5 Conclusiones.....	50

6 Recomendaciones	50
Referencias bibliográficas	52
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal de la Clínica.....	21
Tabla 2 Edad.....	28
Tabla 3 Sexo	29
Tabla 4 Años de servicio en la clínica	29
Tabla 5 Resultados generales Clima laboral Relaciones interpersonales: preguntas de la 1 – 15.....	30
Tabla 6 Resultados generales Clima laboral Autorrealización: preguntas de la 16 – 30.....	32
Tabla 7 Clima laboral Estabilidad - cambio: preguntas de la 31 – 50.....	34
Tabla 8 Resultados generales Desempeño laboral Productividad laboral: preguntas de la 1 - 6	36
Tabla 9 Resultados generales Desempeño laboral Características de la capacidad de trabajo: preguntas de la 7 - 12	38
Tabla 10 Resultados generales Desempeño laboral Comunicación y empatía: preguntas de la 13 - 18.....	39
Tabla 11 Coeficiente de Spearman por dimensiones de la Clínica	41
Tabla 12 Coeficiente de Correlación de clima organizacional vs desempeño laboral personal de la Clínica	43
Tabla 13 Escala de valores de coeficiente de correlación.....	43
Tabla 14 Estrategias clima organizacional	47
Tabla 15 Estrategias desempeño laboral	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Percepción sobre dimensiones de clima laboral Pymes Madrid	3
Figura 2 Clima Laboral - Relaciones interpersonales.....	31
Figura 3 Clima Laboral Autorrealización	33
Figura 4 Clima laboral Estabilidad - cambio	35
Figura 5 Desempeño laboral Productividad laboral.....	37
Figura 6 Desempeño laboral Características de la capacidad de trabajo	38
Figura 7 Desempeño laboral Comunicación y empatía.....	40
Figura 8 Correlación de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral	44

RESUMEN

El informe del Trabajo Final de Titulación “Evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Clínica San Francisco de Cayambe, provincia de Pichincha”, trabajo que plantea la implementación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, variable que según los resultados del estudio, presenta indicadores que no alcanzan niveles óptimos de incidencia en el desempeño laboral. En el estudio se aplicó una entrevista a la gerencia de la Clínica; además, se partió de la medición del clima organizacional mediante la aplicación de un cuestionario en la escala Likert aplicado al personal (20); se midieron tres dimensiones: Relaciones interpersonales, Autorrealización y Estabilidad – cambio; para la medición de desempeño laboral se evaluaron tres dimensiones: Productividad laboral, Características de la capacidad de trabajo y Comunicación – empatía. Para el análisis de datos se usó aplicó la prueba de coeficiente de asociación de Spearman, análisis que permitió identificar los factores de clima laboral que influyen negativamente en el desempeño laboral; las dimensiones que reflejan niveles bajos en la calidad de clima laboral son: implicación, cohesión, motivación del jefe, y el interés e iniciativa por cumplir el trabajo, dimensiones que influyen en la identificación con el ambiente de trabajo, desconocimiento de la filosofía institucional y participación activa en reuniones de trabajo. Del análisis se determina que la implementación de estrategias permitirá determinar las áreas que debilitan el clima laboral y que a su vez se orientarán al mejoramiento del desempeño laboral.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, dimensiones, indicadores, productividad laboral, comunicación y empatía, autorrealización, estabilidad – cambio, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The report of the Final Degree Project "Evaluation of the organizational climate and its impact on the work performance of the staff of the San Francisco de Cayambe Clinic, province of Pichincha", a work that proposes the implementation of strategies for the improvement of the organizational climate, a variable that According to the results of the study, it presents indicators that do not reach optimal levels of incidence in work performance. In the study, an interview was applied to the management of the Clinic; In addition, it was based on the measurement of the organizational climate through the application of a questionnaire on the Likert scale applied to the personnel (20); Three dimensions were measured: Interpersonal relationships, Self-actualization and Stability - change; For the measurement of work performance, three dimensions were evaluated: Labor productivity, Characteristics of work capacity and Communication - empathy. For the data analysis, the Spearman association coefficient test was applied, an analysis that allowed us to identify the work environment factors that negatively influence work performance; The dimensions that reflect low levels in the quality of the work environment are: involvement, cohesion, boss motivation, and interest and initiative to complete the job, dimensions that influence identification with the work environment, lack of knowledge of the institutional philosophy and active participation in work meetings. From the analysis it is determined that the implementation of strategies will allow to determine the areas that weaken the work environment and that in turn will be oriented to the improvement of work performance.

Keywords: organizational climate, job performance, dimensions, indicators, labor productivity, communication and empathy, self-actualization, stability - change, interpersonal relationships

INTRODUCCIÓN

Objetivos

Objetivo general

Evaluar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Clínica San Francisco de Cayambe, Provincia de Pichincha

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional en la Clínica San Francisco de Cayambe, Provincia de Pichincha
- Determinar los factores que inciden en el rendimiento del trabajo del personal de la clínica la Clínica San Francisco de Cayambe Provincia de Pichincha.
- Determinar las estrategias de gestión de talento humano dirigidas a mejorar el clima y desempeño laboral.

1 Estado del arte

1.1 Introducción

El presente apartado se estructura con resultados de estudios publicados sobre el clima laboral y evaluación del desempeño laboral, con la finalidad de conocer los aspectos referentes a estas variables se analizan investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional, publicaciones que permiten conocer la incidencia del clima laboral en el desempeño laboral. Además, en el presente estado del arte se incluye el desarrollo de teorías, conceptualizaciones y caracterización de categorías sobre los indicadores de las variables en estudio, construcciones teóricas que se realizan a través del estudio de fuentes bibliográficas actuales, artículos científicos y otro tipo de publicaciones de fuentes fidedignas, información en la que se sustenta el análisis y argumentos expuestos; además, se presenta una descripción de la Clínica San Francisco de Cayambe, objeto práctico de estudio.

En la gestión administrativa de las organizaciones sean públicas o privadas, e independientemente de su tipo de estructura y línea de gestión, existe un factor de trascendencia en todas ellas, el desempeño laboral ha sido una constante preocupación de las empresas, otorgándole menor importancia al ambiente laboral, este último, propicia la satisfacción de los trabajadores, condición favorable para crear motivaciones para el cumplimiento óptimo de tareas y fidelizados con la organización formar equipos de trabajo tendientes a alcanzar los objetivos de la empresa, al respecto, a nivel nacional Lasluisa (2016) realiza un estudio con el objetivo de “determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Capolivery Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

El estudio de enfoque cualitativo – cuantitativo, la recopilación de información se obtiene a través de la aplicación de cuestionarios de encuestas dirigidos a 20 trabajadores que conforman la planta de empleados de la empresa; de los resultados el autor encuentra que “factores como comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, participación, inexistencia de una

evaluación de desempeño, entre otros influyen directamente en la creación de clima organizacional en una institución, y su mal manejo puede conllevar al deterioro afectando directamente el desempeño de sus colaboradores” (p 12).

En el análisis para la verificación de hipótesis Lasluisa (2016) encuentra que el valor calculado de “t de Student es -6.45, puntuación mayor al intervalo t Student tabla $\pm 2,353$, por lo que se concluye que el clima organizacional si incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Capolivery Cía. Ltda.”

Álvarez y Piedrahita (2016) realizan un estudio con el tema: Indicadores de desempeño hospitalario y la toma de decisiones gerenciales, investigación que se desarrolla con el propósito de “indagar sobre el uso, evaluación y aplicabilidad de los indicadores de desempeño hospitalario, con el fin de establecer su conocimiento, implementación y medición actual en el medio, y su utilidad como instrumentos para la toma de decisiones gerenciales” (p. 5); investigación cualitativa tipo descriptiva, observacional, transversa, dirigida a las instituciones analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta aplicada nueve Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPSS) de Tercer Nivel de la ciudad de Medellín.

La recopilación de información de campo se realiza a través de un cuestionario estructurado para la evaluación de ocho dimensiones que evalúan el desempeño laboral en las IPSS seleccionadas como muestra de estudio; como fundamentos teóricos y conceptuales Álvarez y Piedrahita (2016) señalan que las organizaciones en la actualidad “se enfrentan a un mercado más competitivo que hace necesario el manejo de herramientas de gestión, que permitan la toma de decisiones informadas y el logro de las metas organizacionales” (p. 6).

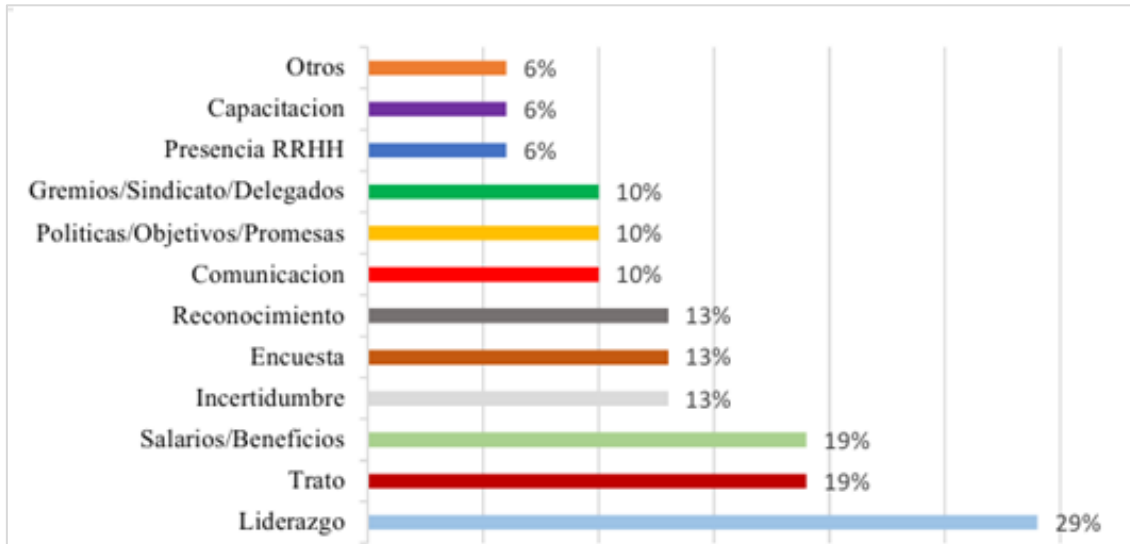
Los criterios expuestos por los autores revelan que en las empresas de salud el nivel gerencial es necesario que se ejerza liderazgo en la organización y transmita este perfil de desempeño en sus trabajadores, ya que se ha visto que la autonomía e identidad son esenciales en el desempeño en la consulta externa y hospitalización; Álvarez y Piedrahita (2016) señalan que son trascendentes “los indicadores de desempeño hospitalario son un insumo fundamental en los

procesos de direccionamiento y gestión, al aportar información relevante y permitir la toma de medidas proactivas y deliberadas sobre las acciones requeridas” (p. 43).

En las organizaciones el trabajador comparte con sus compañeros, así como personal de nivel superior y dependientes, por lo que el estilo de comunicación y las relaciones interpersonales son la base para establecer autonomía, coordinación, apoyo, asociatividad en el cumplimiento de actividades, así como la capacidad de liderazgo en cada una de las funciones que deba asumir en el ejercicio del rol, en el estudio con diseño cuantitativo publicado por Arres (2020) y realizado por Buenos Aires Marketing, empresa investigadora que realiza el estudio sobre clima laboral, mediante un cuestionario sobre clima laboral que mide ocho dimensiones, instrumento que consta de 62 con respuestas dicotómicas (si o no).

Figura 1

Percepción sobre dimensiones de clima laboral Pymes Madrid



Nota: Arres (2020) tomado de Buenos Aires Marketing, 2009

La investigación dirigida al personal de las Pymes de Madrid para evaluar el clima laboral, Arres (2020) manifiesta “factores como comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, salarios, incertidumbre, participación, entre otros influyen directamente en la creación de clima organizacional en una

institución, y que su mal manejo puede conllevar a su deterioro afectando directamente el desempeño de sus colaboradores” (p. 38).

Sobre clima laboral, Castro y Mena (2019) en Colombia realiza un estudio de tipo descriptivo de corte transversal, investigación realizada con el objetivo de “diagnosticar del clima laboral en la ONG Corporación ecología y desarrollo integral (ECODES) que permita medir el nivel de satisfacción de los empleados y realizar propuesta de mejora a partir de los resultados obtenidos”, con este fin en esta investigación se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas utilizando una escala de tipo Likert con cuatro opciones: 1 a 4 (nunca, algunas veces, con frecuencia, siempre), instrumento que cuenta con 36 preguntas para diagnosticar siete dimensiones: reconocimiento, relaciones interpersonales, comunicación, condiciones generales de trabajo, salud y bienestar. motivación y conflictos.

Del estudio Castro y Mena (2019) encuentran que el personal en un “80% se considera parte de la empresa y el 76% expresa altamente satisfecho en la organización, el 43% observa que los compañeros hablan bien de la dependencia en la que trabajan” (p. 55). Los resultados demuestran que en la organización orientada al apoyo social a grupos vulnerables, mantiene una gestión de recursos humanos altamente eficiente, sin embargo, a través de la observación los investigadores pudieron percibir ciertos aspectos que no se evidenciaron en la encuesta, por lo en este estudio se identifica la necesidad de mejorar las políticas y estrategias de la dimensión comunicación.

En Argentina el estudio realizado por Rosales Rosales, N., Cortez, D., y López, D., (2018) tiene como objetivo “determinar cuál es el nivel de incidencia entre ambiente laboral y el desempeño de los profesionales de enfermería”, con esta finalidad la investigación con enfoque cuantitativo, transeccional correlacional, metodología aplicada a una población de 45 profesionales de enfermería de los servicios cerrados del hospital Alfredo Ítalo Perrupato.

La variable clima laboral se evalúa a través de las dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, y motivación laboral;

mientras que la variable desempeño laboral se evalúan a través de las dimensiones: productividad laboral, eficacia laboral y eficiencia laboral.

Los resultados del estudio el clima laboral, según Rosales et al., (2018) se denota “que el nivel es de medio a bajo, el mayor porcentaje refiere que muy pocas veces el tiempo de vacaciones es suficiente, también pudo observarse que no hay reconocimientos ni incentivos laborales y mucha disconformidad con las remuneraciones” (p. 98). Identificándose que el clima laboral en esta institución de salud debe optimizarse a través de una propuesta de intervención que fomente motivación en el personal, estrategia administrativa del hospital que permitirá mejorar el desempeño laboral.

La comunicación se concibe como el elemento esencial en la conformación de un ambiente laboral participativo y adecuado para la coordinación y cooperación del equipo de trabajo; las cualidades comunicativas en el personal favorece la predisposición para el trabajo y la integración del personal; en el ambiente laboral influyen aspectos internos y externos, en las instituciones de salud Rosales et al., (2018) señala que estos factores son “antecedentes culturales, económicos, situación, género, competitividad laboral, diferencia de edad y pensamientos, subdivisiones de grupos entre profesionales administración, médicos, enfermeros” (p. 17) son factores que afectan a la estabilidad emocional y por tanto autorrealización en el ambiente laboral.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a la calidad de interrelaciones personales de los integrantes de una organización, está relacionado con las emociones y percepciones que en forma individual y en su conjunto experimentan el personal de la empresa; sobre el clima organizacional, Castro y Mena (2019) se refieren “con respecto a las características de relaciones interpersonales, políticas, normas, estructura física. Es decir, que el clima, se da a partir de la unificación entre las características de la empresa y el comportamiento de cada uno de sus

miembros” (p. 23); a través de relaciones interpersonales se establecen vínculos de identidad y un determinado comportamiento de los trabajadores dentro de una unidad de trabajo y en la empresa en general.

Cruz, R., Sosorio, J., y Riveros, K., (2017) citan a Cornell (1955) quien expresa que el clima organizacional “es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que tienen los colaboradores acerca de sus roles dentro de la organización. Es decir, las percepciones al interior de las organizaciones definirán el clima y características” (p. 4); al referirse a mezcla de percepciones se comprende que son las interpretaciones intelectuales que realiza el trabajador sobre el modelo de interrelaciones personales que se mantienen en el trabajo, estilo de convivencia que conlleva al trabajador a realizar percepciones cualitativas sobre el medio laboral en el que se desenvuelve; estas percepciones se evidencia a través de la opinión personal que el trabajador tiene de la organización en la que labora y de todo lo que conlleva a su ambiente de trabajo.

Para definir al clima organizacional se necesario referirse a los atributos que caracterizan al contexto interno de la empresa, a través de las actitudes de cada uno de sus miembros se conforma un modelo de experiencias que influye en el comportamiento de cada uno de los empleados; las emociones y percepciones se estudian desde el campo de la psicología, por lo que al clima organizacional según Gómez y Cárdenas (2016) es definido como “el comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” (p. 70), en el entorno de la empresa se promueve una cultura organizacional basada en los objetivos, principios y normas en los que se fundamenta para alcanzar la misión y visión organizacional, aspectos que dan lugar a una cultura organizacional global y que se identifica desde cada unidad administrativa y operativa.

1.2.1.1 Importancia

Las condiciones favorables a nivel interno de la empresa, genera percepciones de satisfacción en el trabajador, por lo que se ha considerado que el clima laboral es fundamental en el mejoramiento del ambiente organizacional, se fortalecen

aspectos como la comunicación, la confianza, coordinación, y las relaciones sociales laborales; creando interacciones positivas, por lo que se el clima organizacional se asocia con “un óptimo desarrollo del recurso humano, aumentar la competitividad y productividad en las empresas” (Cruz et al., 2017, p. 13).

El clima organizacional según Lasluisa (2018) constituye “un aspecto fundamental dentro de una institución, su efecto puede ser positivo o dependiendo la atención prestada, ya que refleja valores, actitudes y conductas ante situaciones que se presenten y conciernan a los integrantes de la organización” (p. 26). La capacidad de desarrollo propicia consolidar a la empresa como una unidad económica y social, la misma que integra componentes tanto materiales, técnicos y humanos como recursos esenciales para la construcción de una sociedad que involucra a sus integrantes internos para la producción de servicios o comercialización a nivel externo de la organización.

El clima laboral según el aporte de Gómez y Cárdenas (2016) “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización” (p. 72), criterios que se refieren a las emociones y motivaciones que se crean en el individuo respecto a la participación en la empresa en la que presta su contingente; las emociones positivas que percibe el trabajador le propician crear motivaciones que son reconocidas como sentido de identidad del trabajador tanto con la empresa como con el trabajo que realiza y con quienes comparte en la organización, sea pública, privada o la actividad que desarrolle.

Brito, C., Pitre, R., Cardona, D., y Arbeláez, D., (2020) encuentra que el clima organizacional es importante porque “está determinado por la interacción de las personas que conforman una organización a través de sus políticas de personal, técnicas y estrategias de motivación, asegurando así el logro de los objetivos corporativos” (p. 32). La consolidación de relaciones determina una interacción

sólida que promueve la generación de capacidades motivacionales con la organización.

El clima organizacional tiene carácter subjetivo y en sus miembros crea una cultura empresarial, promoviendo prácticas eficientes en sus trabajadores, las mismas que fortalecen la convivencia y desenvolvimiento a nivel interno y transmitiendo a la sociedad, la percepción ciudadana respecto a una empresa depende de la imagen empresarial que refleja el personal tanto en la producción de los productos y servicios; la administración de las organizaciones adquieren un compromiso para promover un ambiente laboral sólido, motivador, puesto que para promover eficiencia empresarial es necesario que el personal se mantenga motivado, alcance satisfacción en el cumplimiento del cargo y desarrolle competencias productivas y capacidad de trabajo en equipo con sentido de identidad y responsabilidad (Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H, 2020).

1.2.1.2 Factores de incidencia

La conformación de un óptimo clima organizacional y al concebir que está determinado por las percepciones del trabajador respecto al entorno en el que trabaja, pueden presentarse varios factores que favorezcan o limiten el desarrollo de una cultura organizacional óptimo, Haro (2019) cita a Cornell (1965) quien identifica que “el comportamiento de una persona dentro de su lugar de trabajo no estará sujeta siempre a sus rasgos o características personales, sino que este también dependerá del significado que le dé a su entorno” (p. 21).

La organización está estructurada con varios componentes, los de mayor influencia es el recurso humano, por lo que puede estar afectado por factores sociales, cultura, experiencia, e inclusive psicológicos; los factores de incidencia pueden incidir directa o indirectamente en la actitud y desenvolvimiento de los trabajadores, Lasluisa (2018) considera que “el fortalecimiento o deterioro del clima laboral, depende de cómo sean manejados por parte los trabajadores y de cómo sean gestionados por los directivos, quien como cabeza de la organización deben buscar estrategias que generen un ambiente saludable” (p. 27) estilo de

gestión que permitirá que sus colaboradores consoliden su compromiso y cumplan las tareas con mayor eficiencia.

Sumba, R. Y., Moreno, P., y Villafuerte, N., (2022) afirma que:

La gestión humana dentro de la vida laboral es uno de los pilares fundamentales para generar bienestar a los trabajadores, enfocada en la interacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral contribuye las empresas establezcan herramientas que puedan mejorar la efectividad laboral (p. 234).

La gestión de recursos humanos con aplicación de técnicas adecuadas enfocadas al desarrollo social del equipo de trabajo son apropiadas para crear condiciones favorables de desenvolvimiento de los recursos humanos; desde esta manifestación la capacidad de liderazgo ha sido considerada como el eje esencial, Arres (2020) afirma que “el comportamiento de un individuo se define por su manera de actuar, que puede estar influido por su entorno personal y profesional como, por ejemplo, el tipo de liderazgo de la empresa en la que este individuo trabaja” (p. 5).

Arres (2020) cita a Rensis Likert (1961) quien afirma que “el ambiente de trabajo y el estilo de gestión influyen en el interés y la motivación de los empleados en relación con su trabajo, identificándose cuatro estilos de liderazgo de incidencia en el ambiente de trabajo”; la capacidad de la dirección para crear seguridad, motivaciones y credibilidad, son algunas de las características de liderazgo efectiva en el ambiente laboral, por lo que es necesario identificar las características de los estilos de liderazgo.

Clima autoritario caracterizado por una posición de liderazgo en la que se identifica dos élites, autoridad – dependiente (subalternos), estilo vertical de comunicación, el jefe decide, ordena y dispone, así como no demuestra interés por las necesidades del personal; en cambio el empleado cumple, obedece, no tiene oportunidad de sugerir o participar en el diseño de proyectos relevantes; según Arres (2020) “es una jerarquía muy estricta, la autoridad del gerente no se

discute, se basa en el miedo y el respeto de las órdenes recibidas. El poder es centralizado, toma una decisión y después lo anuncia a sus equipos” (p. 32).

El clima paternalista, caracterizado por un modelo de gestión opuesto al autoritario, el administrador tiene una relación de proximidad con el personal, se genera confianza, se aplica “un sistema de recompensas y de sanciones como medio de motivación por parte de los directivos” (Arres, 2020), dando lugar a percepciones de favoritismos, no se genera sentido de responsabilidad e identidad organizacional.

El clima consultativo en el que la gestión se basa en una relación de confianza y seguridad entre empleados y directivos; las decisiones se toman a través de la consulta con el personal, quienes tienen la oportunidad de proponer acciones, identificar la realidad de la empresa y sugerir alternativas de solución o mejoramiento; este tipo de liderazgo promueve el trabajo en equipo, las recompensas se implementan con un enfoque motivacional (Cruz et al., 2017).

El clima participativo, se establece las condiciones adecuadas par generar confianza entre el nivel directivo y los colaboradores, se promueve una gestión descentralizada, las unidades de la organización establecen acciones y un estilo de trabajo para alcanzar objetivos y metas de la organización, el personal se identifica con los intereses y cumplimiento de las metas, se establecen retos por unidades en función del objetivo general. “Los límites de este tipo de liderazgo, es que todos los empleados necesitan una visión clara de los objetivos y un conocimiento suficiente para la toma de decisiones importantes” (Arres, 2020).

De las características del tipo de clima laboral se identifica diferencias en cuanto al tipo de relación entre nivel directivo y trabajadores, métodos de mando, estilo de liderazgo, participación, comunicación y proceso en la toma de decisiones y diferenciados por sus métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos y en forma general la administración de recursos humanos en la organización. La capacidad de liderazgo en la organización se deriva principalmente desde el nivel directivo; sin embargo, como liderazgo también se asocia la libertad que tiene el trabajador para desarrollar capacidades empáticas, creativas y asertivas

respecto al cumplimiento de tareas, protocolos, y compromiso al trabajo cooperativo, Lasluisa (2018) hace referencia a que es imprescindible “establecer un sistema de mando que se enfoque en el bienestar y participación del colaborador dentro de la organización, basado en un proceso de liderazgo y de cumplimiento de estándares de eficiencia” (p. 26).

1.2.1.3 Medición del clima organizacional

Las dimensiones de medición del clima organizacional se definen a las áreas de gestión vinculadas a la administración de recursos humanos, la medición de cada dimensión permite obtener información de la situación de la empresa en las diferentes áreas de satisfacción y desenvolvimiento de los colaboradores con relación al ambiente de trabajo; Lasluisa (2018) cita a Tejada (2007), quien afirma que el clima empresarial “está conformado por varias dimensiones, que al ser gestionadas de manera incorrecta alterará las perspectivas y desempeño de quienes pertenecen a la organización” (p. 28).

La evaluación del clima organizacional proporciona escalas de desarrollo sobre la eficacia del método de mando, motivaciones, comunicación, unidad de trabajo y otros aspectos que al ser medidos brindarán información necesaria para establecer estrategias de fortalecimiento y mejoramiento, favoreciendo el desarrollo de la empresa y la efectividad en el ámbito administrativo, comercial y financiero, garantizando la eficiencia administrativa, posicionamiento de la empresa y beneficio mutuo trabajadores y empresarios.

Las dimensiones de medición del clima organizacional es una necesidad para identificar la capacidad de la empresa para generar seguridad, confianza, motivaciones y una saludable cultura organizacional; en este ámbito Beltrán (2015) cita a Chiang et al., (2008) quien en su propuesta de medición del clima organizacional identifica ocho dimensiones, propuesta de medición que ha sido validada para ser aplicada en organizaciones tanto públicas como privadas y en todos los ámbitos de gestión, estas dimensiones son: “Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación” (Fernández, R., Cobos, P., & Figueroa, M., 2019). Las dimensiones de medición del clima

laboral están orientadas a la identificación de los factores de incidencia en el contexto motivacional, participación activa y compromiso entre el nivel directivo con sus colaboradores y viceversa, así como entre compañeros o integrantes de las diferentes dependencias.

Autonomía: Palacios y Vargas (2017) definen a esta dimensión como “el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problema” (p. 52); dimensión que evalúa la capacidad del trabajador de identificar necesidades y capacidad y libertad para tomar decisiones adecuadas para el trabajo, evaluar su trabajo y organización de las actividades que le corresponden en la jornada.

Cohesión: se refiere a la “percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas” (Arres, 2020), dimensión que se evalúa a través de indicadores como el tipo de relaciones que mantienen los colaboradores en la organización, el tipo de interrelaciones respecto a cooperación, relación social, espíritu de trabajo y organización entre los involucrados.

Confianza: Fernández et al., (2019) caracterizan a la confianza como “la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confidencia absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembro” (p. 2); dimensión que se evalúa respecto a la percepción del trabajador sobre el respeto a sus individualidades, así como la respuesta y orientación a sus requerimientos en el cumplimiento del trabajo, se relaciona con el respeto hacia los superiores y sus dependientes.

Presión: Rivera et al., (2018) definen a “la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea” (p. 3); dimensión que se relaciona con la exigencia de la tarea respecto a su condición de conocimiento, experiencia, tiempo, grado de responsabilidad.

Apoyo: Dimensión que se relaciona con la percepción que experimenta el trabajador respecto a la supervisión, asesoría, orientación, capacitación, procedimientos y otras acciones que promueve la empresa para que el personal cumpla la tarea con la mayor eficiencia y facilidades, Arres (2020), define como “la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador” (p. 14).

Reconocimiento: Sumba et al., (2022) define como “la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización” (p. 240); percepción que se desarrolla cuando el empleado participa de programas de capacitación, atención, reconocimientos, incentivos, y valoración de las habilidades. Los resultados de la dimensión reconocimiento proporciona información sobre las motivaciones emocionales, materiales y/o económicas que la organización otorgue al colaborador, y la percepción de satisfacción mutua que experimente el trabajador.

Equidad: Se evalúa a través de indicadores que se refieren a la percepción del trabajador sobre la importancia que le brindan en la organización, tanto los directivos, jefe inmediato y aún sus compañeros, la equidad se concibe como otorgar a sus colaboradores la atención en forma inclusiva; Arres (2020) manifiesta que se identifica “a través de la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad dentro de la institución y claros dentro de la institución” (p. 15).

Innovación: Constituye la libertad que percibe el empleado para dar respuestas creativas en el cumplimiento de su trabajo, dar solución a problemas, y el reconocimiento que la empresa le otorga sobre la eficiencia de su trabajo, Sumba et al., (2022) define a la innovación como “la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia” (p. 241).

1.2.2 Desempeño laboral

Para definir al desempeño laboral Paredes y Quiroz (2021) definen al desempeño laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p. 18); el establecimiento y cumplimiento de metas es un pilar fundamental en el proceso de desarrollo de la gestión empresarial, su fortalecimiento depende de los resultados que se reflejan en el desempeño del personal, que puede afectarse por ciertos factores de cumplimiento de funciones de sus miembros.

El desempeño laboral se reconoce como rendimiento ocupacional, que se manifiesta a través del cumplimiento de roles y funciones del trabajador, el desempeño laboral está asociado a la satisfacción laboral del trabajador, que genera motivaciones y sentido de vinculación con ideales conjuntos entre personal y empresa, Ostos (2018) afirma que el “rendimiento se manifiesta en el cumplimiento de tareas que exige su cargo laboral, lo que demuestra su idoneidad y destreza. Este desempeño individual tiene efecto directo en el grupo, cuyo resultado influye favorablemente en el comportamiento organizacional” (p. 19).

Fernández et al., (2019) cita a Pilaci (2005) quien define al desempeño laboral como “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes acontecimientos conductuales que un ente lleva a cabo en un período de tiempo” (p. 16); el comportamiento de cada trabajador es diferente no existe similitud, aún si es de la misma unidad administrativa, puesto que cada persona posee características especiales personales que pueden incidir en su forma de interrelacionarse con los demás y responder ante las situaciones; el comportamiento del colaborador incide en las percepciones de los demás personas que participan de las actividades laborales; es decir, que las acciones de uno o varios trabajadores contribuirán a la eficiencia organizacional. Aspectos que explican por qué el desempeño laboral se concibe como un valor que aporta a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa.

1.2.2.1 Importancia

El desempeño laboral depende de los niveles de clima organizacional desarrollados, puesto que la motivación y satisfacción del trabajador crea intereses y emociones positivas hacia el trabajo, compañeros de las dependencias y relaciones efectivas de coordinación con las demás dependencias de la organización; es decir que la calidad de clima laboral es un factor de incidencia en el desempeño laboral, Ostos (2018) cita a Schneider (1983) quien afirma que:

Motivación y la satisfacción laboral, son reguladores del desempeño de los trabajadores en una organización, porque la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos (p. 27).

El desempeño laboral, es el eje fundamental en el desarrollo y posicionamiento de la empresa en un contexto geográfico, es decir, que la empresa con rendimiento óptimo puede influir positivamente en el ámbito de influencia en el sector en el que se encuentra instalada, el desempeño laboral es el reflejo del capital humano y de trabajo que integra el conocimiento teórico y científico, la experiencia, la actitud y la capacidad de poner en práctica en el cumplimiento de los roles correspondientes al puesto de trabajo; Gavilánez (2017) encuentra que “es reconocido que no contar con un clima favorable tiende a disminuir la calidad de la vida laboral, el capital intelectual y la satisfacción en el trabajo, esto impacta en el trabajo que se desempeña” (p. 35); la mejora en la producción, en los servicios y en general atención al cliente se limita cuando en la empresa es débil la calidad y calidez individual del personal, lo que se optimiza cuando el trabajador tiene percepción de satisfacción.

Fernández et al., (2019) manifiesta que “el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a

nivel individual, grupal y organizacional” (p. 595); de los aportes de los diferentes autores se reconoce que el desempeño laboral son aquellos desenvolvimientos individuales de los trabajadores, quienes en cumplimiento de roles y funciones que exige su puesto de trabajo, cumplen en elevadas escalas al realizar la evaluación de los diferentes indicadores, alcanzar los objetivos empresariales se deriva del cumplimiento de normas, procedimientos, estilos de interrelación y comunicación en el entorno laboral, cada empleado representa una pieza fundamental en el rendimiento macro de la organización.

Las actividades que realiza un individuo están determinada por las motivaciones, las mismas que si bien son emocionales pero se derivan del conocimiento y de la experiencia, que le dan validez a lo que realiza, despertando el interés por hacer algo, en el ambiente laboral, cuando el trabajador realiza un trabajo por obligación o por qué así lo dispone el cronograma de la organización; en estas condiciones el desempeño no está marcado de calidad y no persigue objetivos de calidad; estos comportamientos requieren ser evaluados para que la empresa cuente con información sobre la actuación del colaborador del evaluado en la búsqueda de los objetivos propuestos por la organización (Gómez & Cárdenas, 2016).

Del desempeño laboral puede definirse como la estrategia del trabajador que realiza para alcanzar los objetivos deseados, identificado con los propósitos de la empresa a la que se debe; el desempeño laboral al depender de las emociones y motivaciones su diagnóstico se ubica en los ámbitos de la psicología; al respecto, Figueroa (2019) cita a Robbins (2004), quien afirma que el desempeño laboral se “determina como un principio fundamental de la psicología del desempeño, es el asentamiento de metas, que activa el comportamiento y mejora el desempeño, ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles” (p. 32).

Casierra (2018) señala que en las instituciones de salud es “de vital importancia que los trabajadores estén motivados dentro de su puesto de trabajo; ya que, del nivel de motivación que posean, repercutirá en su desempeño laboral y por consiguiente en la calidad brindada a los usuarios (p. 16). El criterio del autor

demuestra que es significativamente relevante alcanzar un elevado nivel de desempeño del trabajador para alcanzar la eficiencia de la organización, condiciones de gestión que le permite a la empresa alcanzar una ventaja competitiva institucional.

1.2.2.2 Factores que inciden en el desempeño laboral

Los factores que inciden en el desempeño laboral tienen origen interno y externo, los factores externos al ambiente laboral se refieren aquellos que en forma individual caracterizan al trabajador, entre estos factores se señala la formación profesional, la cultura, estado civil, lugar de residencia, situaciones emocionales personales, tipo de familia, entre otros aspectos que de una manera u otra facilitan o limitan el desenvolvimiento del colaborador; mientras que los factores internos son aquellos que son de tipo personal y no laboral, entre estos aspectos de tipo interno se encuentra el tipo de liderazgo, horarios, jornadas de trabajo, incentivos, recompensas, capacitación, programas de prevención de riesgos, entre otros componentes que pueden promover o coactar el desempeño del trabajador (Figueroa R., 2019).

Para resaltar la importancia de la calidad de atención de la empresa y su relación con los factores de incidencia en el desempeño laboral Fernández et al., (2019) señala que “las empresas deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño del personal, entre los cuales están: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador” (p. 594), de esta manera puede considerarse como factores personales a la atención que brinda al cliente, el estilo de comunicación con clientes internos y externos, la aplicación de procedimiento en manejo de máquinas y otros recursos materiales de la organización dispuestos a su cargo y de las instalaciones en general, la percepción que tiene sobre la empresa, la satisfacción de su trabajo y de la institución a la que pertenece; son varios factores que determinan el nivel de rendimiento laboral.

1.2.2.3 Medición del nivel de desempeño laboral del talento humano

La medición del desempeño laboral se realiza en un proceso de recopilación de información, su finalidad es medir el cumplimiento del trabajador tanto en forma personal como global, esta medición es necesaria en toda organización, según Paredes y Quiroz (2021) “el diagnóstico temprano permite aplicar acciones preventivas y correctivas para mejorar el clima laboral, ya que este influye directamente en el desempeño de las personas” (p. 38), la medición es el proceso que la empresa aplica con la finalidad de conocer si el colaborador se encuentra alineado con los objetivos de la organización, y determinar el rendimiento global e individual del personal, información en la que se basan programas de mejoramiento.

Cuando los resultados de la investigación de desempeño reflejan valores positivos, se considera que la empresa mantiene un desempeño eficiente, con capacidad de mantener un ambiente laboral favorable y con garantías de posicionamiento de la empresa en el mercado de su especialidad. Álvarez y Piedrahita (2016) citan a Foster, Liberman y Higgins (2017), quienes consideran que el diagnóstico del desempeño laboral trata de identificar “la actuación y el rendimiento que manifiesta el trabajador al efectuar funciones o tareas enmarcadas por su cargo manifestando sus competencias integradas como un sistema” (p. 23) evaluación que se realiza a través de seis dimensiones según el cuestionario de los autores Liberman y Higgins (2017), las mismas que se describen a continuación:

Conocimiento sobre la descripción del cargo: el conocimiento sobre los roles y funciones que debe cumplir en el puesto de trabajo, así como los equipos y otros recursos que deba utilizar, son fundamentales para el trabajador, quien debe además evaluar su capacidad y experiencia en las funciones que le corresponde cumplir. Esta dimensión según Vargas (2019) se refiere a “la comprensión de un conjunto de responsabilidades específicas para un trabajo, así como la capacidad permanente para mantenerse al tanto de cambios en funciones de trabajo” (p. 31).

Desempeño del cargo: Rosales et al., (2018) para caracterizar a la dimensión desempeño del cargo el cargo manifiesta que mide “la disciplina en el cumplimiento del trabajo, la organización, supervisión y capacidad en la ocupación del puesto” (p. 24); la capacidad de organización de la personal permite cumplir con eficiencia los procesos en la realización de las tareas, así como utilizar el tiempo y recursos, seguimiento de procedimientos, son habilidades adquiridas por las personas, por lo que ha estas habilidades se les atribuye un valor comportamental y que construido en el proceso formativo del individuo y que además, promueve la aplicación de principios en las prácticas de la vida.

Conocimiento de la Institución: Esta dimensión evalúa el conocimiento del marco filosófico, así como los objetivos que persigue la organización, este conocimiento es necesario ser evaluado para identificar las necesidades de formación del sentido de compromiso e identidad institucional; la medición de la dimensión se realiza a través de tres enfoques, según Rosales et al., (2018) “el explícito e implícito, el individual y colectivo, y el externo e interno; enfoques que consideran cómo guiar la gestión del conocimiento y el aprendizaje de manera efectiva en la organización” (p. 25)

Proactividad e innovación: Esta dimensión se relaciona con la capacidad del trabajador de ser creativo, participativo, aportar con soluciones o cambios para el mejoramiento y la optimización de resultados en la dependencia y en la organización, la proactividad se asocia a la capacidad de estar comprometido con el cumplimiento de metas y retos a nivel laboral, en la dependencia y en la organización. El empleado proactivo es ágil en la atención al cliente y comprender la situación que se le presenta para dar atención prioritaria y eficaz, en el cuestionario la dimensión evalúa la participación activa en reuniones de trabajo, la libertad y capacidad de aportar con ideas para el mejoramiento del servicio (Casierra, 2018).

Relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales, es la dimensión que identifica la capacidad del individuo de entablar relaciones asertivas con sus compañeros, su participación en el ambiente de trabajo armónico y su

percepción emocional que le proporciona el trabajo con sus compañeros, Paredes y Quiroz (2021) expresa que “las habilidades interpersonales representadas en el comportamiento organizacional, el mismo que se encarga del estudio del proceder de los colaboradores dentro de una organización y como este comportamiento influye en el desempeño” (p. 4).

Productividad: En el ámbito empresarial según Ostos (2018) esta dimensión “se le toma en cuenta como sinónimo de desempeño, en el grado en que se hace alusión a un patrón para medir determinadas tareas en relación al logro de los objetivos”; en el cuestionario se mide con tres indicadores, los que se relacionan a la capacidad del colaborar con el logro de metas en el ambiente laboral, un segundo indicador se refiere al trabajo metódico y ordenado, y el tercer indicador se lleva a la reflexión sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área en el que se desenvuelve el trabajador.

2 Materiales y métodos

2.1 Diseño de investigación

La presente investigación utiliza un diseño cualitativo y cuantitativo, apropiado para realizar un estudio de campo relacionado con el comportamiento social, así como los hábitos de las personas. Un diseño cuantitativo es adecuado para realizar un estudio de campo, tipo descriptivo no experimental, con la finalidad de identificar los aspectos sobre los factores que caracterizan el ambiente y desempeño laboral en la Clínica San Francisco, mediante el análisis e interpretación de resultados obtenidos a través de la población de estudio, que se realizará a través del diseño cualitativo.

El diseño descriptivo se considera apropiado porque permite “medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (Hernández S. et al., 2016). Mientras que la investigación no experimental se aplica porque el estudio no está dirigido a realizar prácticas de inducción de una variable para propiciar un cambio o experimentación (Barreto et al., 2017).

2.2 Población

Para la presente investigación, como población de estudio se toma en cuenta la totalidad del personal que trabaja en la Clínica San Francisco, de la ciudad de Cayambe, que incluye el personal a nivel gerencial, administrativo, profesionales de salud y auxiliares.

La población está conformada por:

Tabla 1

Personal de la Clínica

Nominación del puesto	Población
Administrador	1
Departamento Financiero	3
Personal de salud	15
Personal de limpieza	2
TOTAL	21

Nota: Administración Clínica San Francisco

Elaboración: Propia

El tamaño de la población asciende a 21 personas. Se trabajó con esta población.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Criterios de inclusión
 - Todos los trabajadores hombres y mujeres
 - Todos los trabajadores de todas las dependencias

- Criterios de exclusión
 - Trabajadores que tengan menos de 3 meses en la Clínica, al momento de aplicar los instrumentos, cosa que no ocurrió.

2.3 Instrumentos

En la presente investigación se aplicó la técnica de encuesta mediante la utilización de 2 Instrumentos que se describen a continuación:

- Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario de encuesta dirigido al personal de todas las áreas de la Clínica. Instrumento que se encuentra estructurado con preguntas cerradas y de selección múltiple, con la finalidad de brindar facilidades al personal que proporciona información, además porque facilita la tabulación y presentación de resultados.

En primer lugar, se utilizaron cuestionarios validados de Chiang et al., (2012), un cuestionario para medir/registrar los indicadores de clima laboral (anexo 1), y está dirigido al personal de trabajadores y otro cuestionario de encuesta dirigido al personal para evaluar el desempeño laboral del personal (anexo 2).

Clima laboral:

Dimensión 1: Relaciones interpersonales

Subdimensión Implicación, 5 ítems

Subdimensión Cohesión, 5 ítems

Subdimensión: Apoyo 5, ítems

Dimensión 2: Autorrealización

Subdimensión: Autonomía, 5 ítems

Subdimensión: Presión, 5 ítems

Subdimensión: Organización, 5 ítems

Dimensión 3: Estabilidad - cambio

Subdimensión: Innovación, 5 ítems

Subdimensión: Claridad, 5 ítems

Subdimensión Control: 5 ítems

Subdimensión Comodidad: 5 ítems

Las preguntas del instrumento para la variable clima laboral están acompañadas de una escala de medición tipo Likert. Así:

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

Para describir el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional, se aplicó el criterio de Fajardo et al., (2020) quien cita Chiang et al., (2012) autor de la evaluación de desempeño laboral con utilización de las siguientes dimensiones:

Desempeño laboral:

Dimensión 1: Productividad laboral

Subdimensión: Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo: 3 ítems

Subdimensión: Desempeño del cargo, 3 ítems

Dimensión 2: Características de la capacidad de trabajo

Subdimensión: Conocimiento de la organización, 3 ítems

Subdimensión: Organización, 3 ítems

Dimensión 3: Comunicación y empatía

Subdimensión: Productividad e innovación, 3 ítems

Subdimensión: Relaciones interpersonales, 3 ítems

Para esta variable se utiliza la misma escala de respuestas tipo Likert de la variable anterior.

En segundo lugar, se usó la entrevista dirigida al nivel gerencial y ejecutivo de la clínica. Se estructuró con preguntas abiertas -1 interrogante por cada una de las dimensiones (Anexo 3).

La fiabilidad y validez se determinan mediante la utilización de cuestionarios validados Chiang, et al., (2010).

Las preguntas del instrumento para la variable clima laboral están acompañadas de una escala de medición tipo Likert. Así:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

2.4 Procedimiento

Para la recopilación de información se siguió el siguiente procedimiento:

- El estudio inició obteniendo una cita para un diálogo personal con la administradora de la Clínica, cita que se solicita para la presentación de la idea de proyecto, el tema y objetivos que permitan realizar el trabajo de grado y estructurar la propuesta de mejoramiento a partir de la información real de la empresa a través de un estudio de campo.
- Una vez concedida la cita se pone en consideración el tema y propósitos de la investigación, se obtiene la autorización y el compromiso para brindar el apoyo en la recopilación de datos.
- Elaborados los cuestionarios se aplicó al personal, como es pequeña la población, los cuestionarios se entregaron en forma presencial, se respetó los horarios de trabajo y políticas de atención al personal externo.
- Recaptados los instrumentos con la emisión de respuestas, se ingresó los datos a una matriz con utilización del programa SPSS, el mismo que facilita la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. Además, el programa es

apropiado para el trabajo con matrices grandes de datos, en la que se ubica el cuestionario que se considera apropiado para aplicarse en este estudio.

- Una vez ingresados los datos, se utilizó el coeficiente de correlación de *Spearman* que es una medida no paramétrica de correlación de rango. Mide la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas.
- Las tablas y figuras estadísticas se trasladaron al informe realizado en Microsoft Word, con base a esta información se realizó el análisis e interpretación de resultados, destacando los valores porcentuales de mayor relevancia.

2.5 Delimitación espacial

La investigación se realizó de acuerdo con la siguiente delimitación espacial:

Provincia: Pichincha
Cantón: Cayambe
Ciudad: Cayambe

3 Resultados y discusión

3.1 Resultados de entrevista aplicada a gerente

Clima laboral:

Dimensión: Relaciones interpersonales; En el personal ¿cómo se observan las relaciones interpersonales, respecto al tipo de relaciones, las iniciativas para fomentar trabajo agradable, y la capacidad de trabajo en equipo?

En el personal siempre se identifican buenas relaciones interpersonales, por áreas de trabajo hay mayor integración, por ejemplo el personal de consulta externa, hospitalización, entre médicos por lo general son quienes lideran las iniciativas de equipos de trabajo.

Dimensión: Autorrealización: ¿La Clínica cuenta con un plan de actualización y capacitación, del personal en el puesto de trabajo y se promueve el desarrollo de capacidades?

La clínica no cuenta con un plan específico de actualización y capacitación, el Ministerio de Salud promueve talleres, cursos, y otros eventos de mejoramiento del perfil profesional del personal, a los que invitan al personal privado, algunos de ellos también trabajan en el sector público.

Existe dificultades para cursos presenciales por el asunto de los turnos especialmente en cuanto se refiere a personal de enfermería y auxiliares; sin embargo se ha motivado y dado las facilidades para que sigan cursos y programas de mejoramiento profesional.

Dimensión: Estabilidad – cambio: ¿Ha sido factible la aplicación de procesos de innovación con la participación y motivaciones al personal?

En la clínica si se han innovado procesos, para evitar contratiempos o incumplimiento de objetivos, se socializa y capacita al personal sobre los procesos de innovación; además, los proyectos de innovación o cambios se

estructuran con la participación de jefes de área o representantes, generalmente médicos y contabilidad, conjuntamente con el nivel gerencial.

Desempeño laboral

Dimensión: Productividad laboral: En el desempeño del puesto del personal ¿Qué estrategias se aplican para identificar si el empleado es organizado en el trabajo y el conocimiento sobre la tarea que debe cumplir?

Según los niveles del puesto existen una escala jerárquica de control, coordinación y supervisión, por ejemplo son los médicos que emiten reportes sobre novedades con el personal, en salud es indispensable la organización, es decir cumplimiento de protocolos, en hospitalización el médico tratante es quien dirige los planes de tratamiento y atención del paciente.

En cuanto a lo administrativo la gerencia es quien dirige personalmente la gestión y la coordinación de las acciones, como médico el gerente también es quien dirige la gestión en el área de salud.

Dimensión: Características de la capacidad de trabajo: ¿De qué manera se promueve para que el personal alcance metas laborales y objetivos en el área de trabajo?

Mensualmente se analizan el cumplimiento de metas, revisión de informes de los jefes de área, reportes, etc., se enfatiza, que por ser una empresa de servicios de salud, el desempeño del personal es primordial, por lo que tienen constantemente una supervisión, apoyo y coordinación en todas las áreas de desempeño, las metas se establecen para que exista cumplimiento, la contratación de personal con aplicación de un período de prueba ha dado muy buen resultado, porque en este tiempo al personal se capacita sobre los principios y procedimientos que se aplican en la clínica, mejorando el perfil de formación y experiencias del colaborador.

Dimensión: Comunicación y empatía: ¿Se da oportunidades para que el personal aporte con ideas para el mejoramiento del servicio?, ¿De qué manera se justifica la estrategia al respecto?

No se realizan reuniones generales, o buzón de sugerencias con el personal, los planes de mejoramiento del servicio se realizan a partir de resultados que se observan mensualmente o en la ejecución de planes o estrategias, son protocolos específicos que no deben ser alterados en lo que se refiere a la atención al paciente.

3.2 Resultados de encuesta aplicada al personal

3.2.1 Datos generales del personal

Tabla 2

Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
29 - 33	6	30,0
34 - 38	5	25,0
39 - 43	6	30,0
44 - 48	1	5,0
49 - 53	2	10,0
Total	20	100,0

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

En la clínica San Francisco la mayoría de la población se encuentra entre los 29 a 38 años, en la Tabla 2 se observa que 6 empleados tienen entre 29 y 33 años y 5 están en los 34 a 38 años de edad; además la tercera parte de trabajadores tienen 39 a 43 años; es menor la población mayor de 44 años.

De los resultados se identifica que la mayoría de personas que prestan sus servicios en la Clínica San Francisco se encuentra en una edad menor de 43 años.

Tabla 3*Sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	8	40,0
Mujer	12	60,0
Total	20	100,0

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que la mayor parte de la población son mujeres, el 40% son hombres.

Tabla 4*Años de servicio en la clínica*

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 año	3	15,0
2 años	6	30,0
3 años	4	20,0
4 años	1	5,0
5 años	4	20,0
6 años	1	5,0
8 años	1	5,0
Total	20	100,0

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

De los resultados que se reflejan en la tabla 4 se identifica que en la clínica los trabajadores tienen una antigüedad de uno a 8 años, con un mayor grupo (6 trabajadores) que tienen 2 años de permanencia en la clínica; mientras que 4 empleados tienen tres y cinco años de trabajo en esta empresa de salud. Los resultados demuestran que en la Clínica San Francisco se cuenta con personal que tiene experiencia en la empresa y que son pocos los trabajadores nuevos.

3.2.2 Clima organizacional

En la presente sección se realiza la medición de la variable clima organizacional dentro del contexto de la clínica, en base a tres dimensiones: Relaciones personales y Autorrealización, son dimensiones que se estructuran con 15 preguntas cada una, y la tercera dimensión Estabilidad – cambio; que se compone de 20 preguntas, aplicadas con la modalidad Likert.

En la tabla 5 se presentan los resultados generales de la medición de la dimensión relaciones personales de la variable Clima laboral que se cuenta en la Clínica San Francisco.

Tabla 5

Resultados generales Clima laboral Relaciones interpersonales: preguntas de la 1 – 15

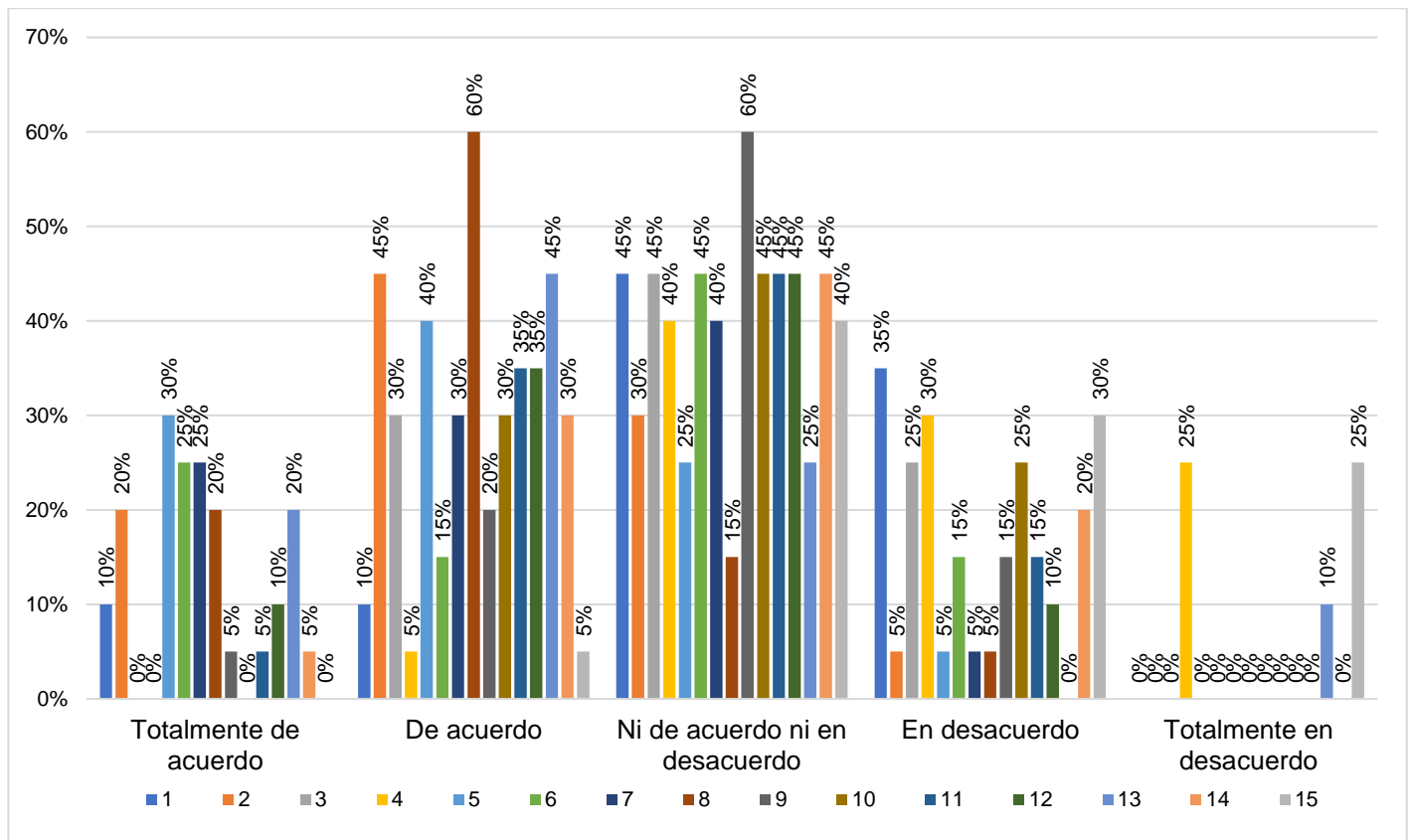
Indicadores	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. Tiene autonomía laboral	0%	35%	45%	10%	10%	100%
2. Evalúa su trabajo realizado	0%	5%	30%	45%	20%	100%
3. Tiene iniciativa laboral	0%	25%	45%	30%	0%	100%
4. Tiene libertad en la toma de decisiones	25%	30%	40%	5%	0%	100%
5. Organiza su trabajo como mejor le parece	0%	5%	25%	40%	30%	100%
6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución	0%	15%	45%	15%	25%	100%
7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución	0%	5%	40%	30%	25%	100%
8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si	0%	5%	15%	60%	20%	100%
9. Los colaboradores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	0%	15%	60%	20%	5%	100%
10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución	0%	25%	45%	30%	0%	100%
11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con	0%	15%	45%	35%	5%	100%

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
los superiores, para tratar temas sensibles o personales.						
12. Los trabajadores se esfuerzan al realizar sus actividades	0%	10%	45%	35%	10%	100%
13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.	10%	0%	25%	45%	20%	100%
14. Los colaboradores ponen gran esfuerzo en lo que hacen	0%	20%	45%	30%	5%	100%
15. Se nota interés por cumplir con el trabajo	25%	30%	40%	5%	0%	100%

Nota: Investigación de campo: elaboración propia

Figura 2

Clima Laboral - Relaciones interpersonales



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

En la figura 2 se presenta la medición de la variable relaciones interpersonales; el personal manifiesta que son adecuadas, los indicadores de esta dimensión se ubican en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, se identifica que los empleados perciben que no tienen libertad para la toma de decisiones y que no se nota interés por cumplir el trabajo, respecto a las condiciones de clima laboral algunos indicadores no favorecen un nivel elevado de satisfacción laboral, entre los que constan iniciativa laboral, libertad en la toma de decisiones, existe espíritu de trabajo entre los integrantes, interés por cumplir con el trabajo. Se encuentra, además, que en la dimensión relaciones interpersonales, la mayoría de trabajadores se encuentra moderadamente de acuerdo con el ambiente laboral; sin embargo, algunos indicadores (ya enunciados) se encuentran en niveles críticos, es decir, totalmente en desacuerdo y desacuerdo; y otros, que no cuentan con respuestas en la escala de totalmente de acuerdo.

Tabla 6

Resultados generales Clima laboral Autorrealización: preguntas de la 16 – 30

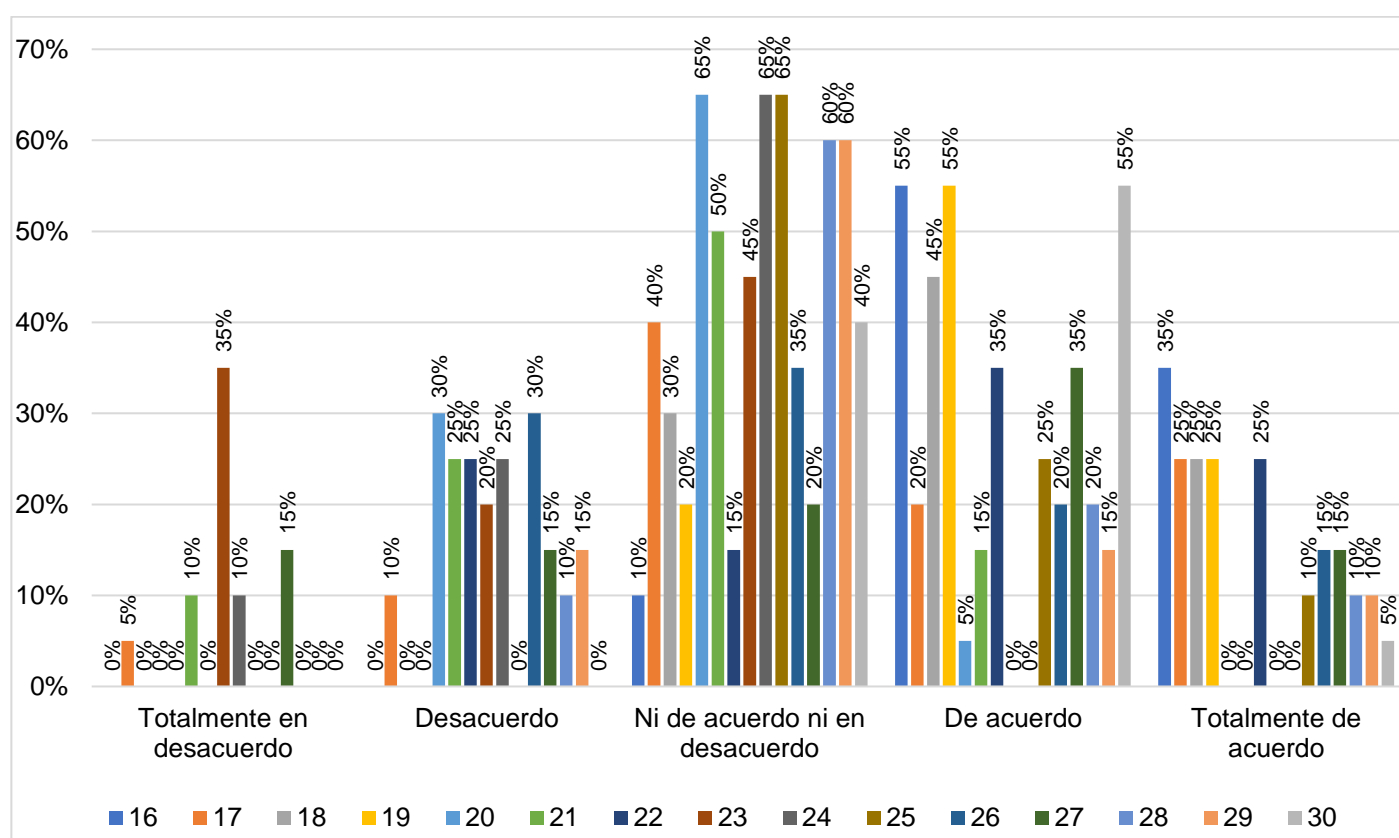
Indicadores	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	0%	0%	10%	55%	35%	100%
17. Muchos compañeros que desempeñan su cargo, sufren de estrés debido a la carga laboral	5%	10%	40%	20%	25%	100%
18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo	0%	0%	30%	45%	25%	100%
19 ¿Considera que no tiene días libres debido al trabajo?	0%	0%	20%	55%	25%	100%
20 ¿Se siente relajado en su lugar de trabajo?	0%	30%	65%	5%	0%	100%
21 ¿Su jefe le motiva a superarse?	10%	25%	50%	15%	0%	100%
22 ¿Su jefe representa para usted un modelo a seguir?	0%	25%	15%	35%	25%	100%
23 ¿Cree que la institución se interesa por el personal?	35%	20%	45%	0%	0%	100%
24 ¿Su jefe apoya su trabajo, pero permite que aprenda de sus errores?	10%	25%	65%	0%	0%	100%
25 ¿El trato de su jefe es respetuoso?	0%	0%	65%	25%	10%	100%
26 ¿El colaborador presta mucha atención a la culminación del trabajo?	0%	30%	35%	20%	15%	100%
27 ¿Su jefe reconoce cuando realiza un buen trabajo?	15%	15%	20%	35%	15%	100%

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
28 ¿El grupo de trabajo cumple con las tareas y metas?	0%	10%	60%	20%	10%	100%
29 ¿Existen posibilidades de desarrollo personal en la Institución?	0%	15%	60%	15%	10%	100%
30 ¿Las misión, visión, objetivos, reglas y normas son claras?	0%	0%	40%	55%	5%	100%

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Figura 3

Clima Laboral Autorrealización



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

En la Figura 3 se presentan los resultados de autorrealización componente del clima laboral; la cuarta parte del personal percibe estar en desacuerdo respecto a sentirse relajado en su lugar de trabajo, poner mucha atención a la culminación del trabajo, por su jefe estar motivado para superarse, la empresa se interesa por el personal y considerar a su jefe como modelo a seguir.

La percepción del personal respecto a que la empresa propicie el desarrollo individual y de los trabajadores, contexto en el cual las posibilidades para mejorar a nivel personal y profesional es un componente esencial para el empleado y para la empresa, porque se establecen bases para el mejorar el perfil profesional y capacidad de desempeño en el trabajo; en la clínica se encuentra que requieren ser mejorados áreas como la motivación a que el trabajador se supere, desenvolvimiento de las tareas en el trabajo, entre otros aspectos que se identifican en la Figura 3.

Tabla 7

Clima laboral Estabilidad - cambio: preguntas de la 31 – 50

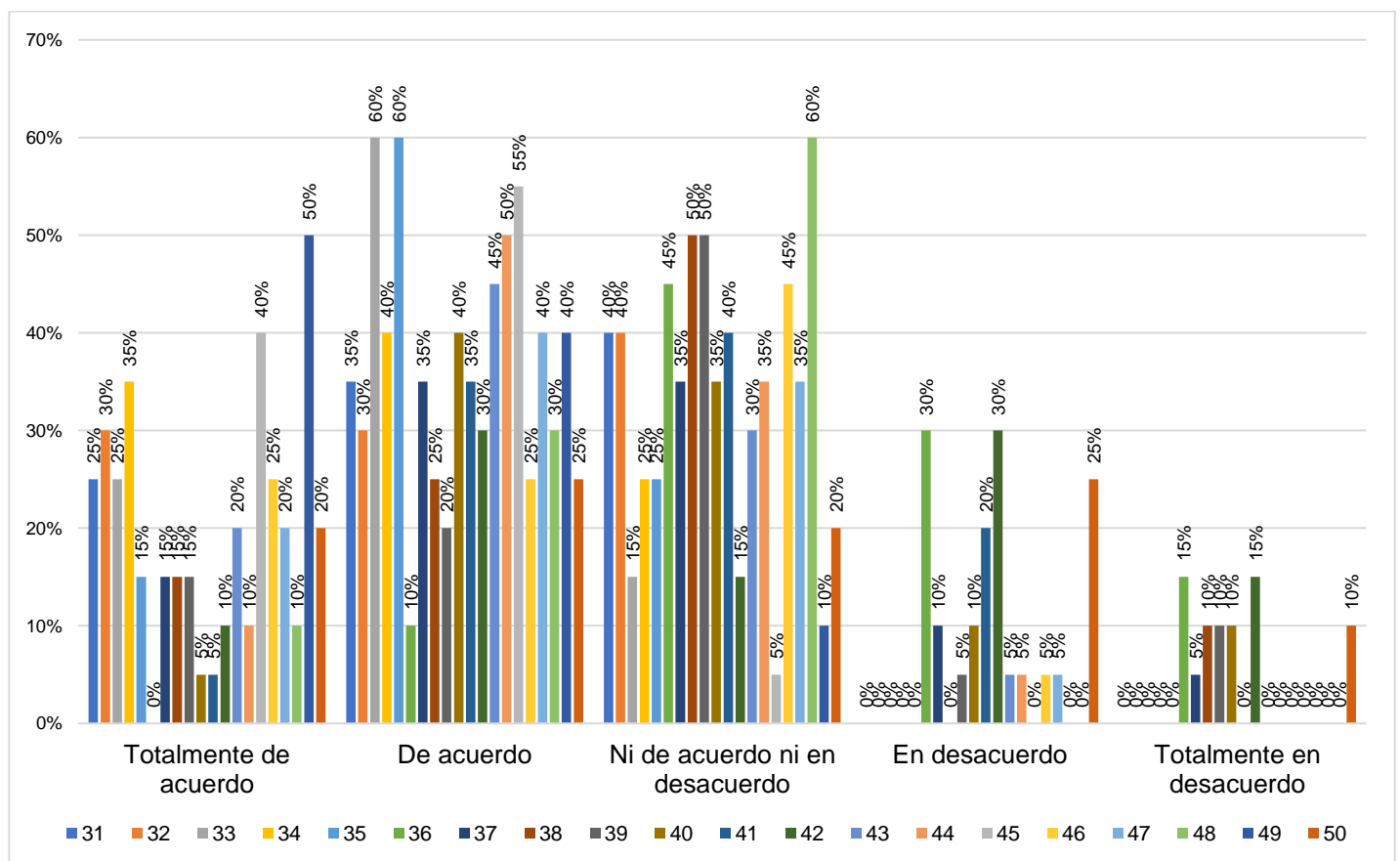
Indicadores	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
31 ¿El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno?	0%	0%	40%	35%	25%	100%
32 ¿Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable?	0%	0%	40%	30%	30%	100%
33 ¿Generalmente el mobiliario está bien acomodado?	0%	0%	15%	60%	25%	100%
34 ¿Las áreas de trabajo están siempre bien ventiladas?	0%	0%	25%	40%	35%	100%
35 ¿A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo?	0%	0%	25%	60%	15%	100%
36 ¿Su jefe valora su iniciativa para realizar el trabajo?	15%	30%	45%	10%	0%	100%
37 ¿Su jefe se abre a la posibilidad de encontrar nuevas formas de solucionar problemas?	5%	10%	35%	35%	15%	100%
38 ¿Su equipo de trabajo siempre está dispuesto al cambio?	10%	0%	50%	25%	15%	100%
39 ¿Su jefe le motiva a realizar el trabajo?	10%	5%	50%	20%	15%	100%
40 ¿En la institución se implementan nuevos métodos para mejorar el trabajo?	10%	10%	35%	40%	5%	100%
41 ¿Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas?	0%	20%	40%	35%	5%	100%
42 ¿Las cosas se encuentran a veces bastante organizadas?	15%	30%	15%	30%	10%	100%
43 ¿Los colaboradores no tienen oportunidad para relajarse?	0%	5%	30%	45%	20%	100%
44 ¿Normalmente se explica al colaborador los detalles de las tareas encomendadas?	0%	5%	35%	50%	10%	100%
45 ¿Los jefes estimulan a los colaboradores para que sean precisos y ordenados?	0%	0%	5%	55%	40%	100%

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
46 ¿Los jefes vigilan cercanamente a los empleados?	0%	5%	45%	25%	25%	100%
47 ¿Se refuerza el seguimiento de reglas y normas?	0%	5%	35%	40%	20%	100%
48 ¿Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas?	0%	0%	60%	30%	10%	100%
49 ¿Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los colaboradores?	0%	0%	10%	40%	50%	100%
50 ¿Se espera que los colaboradores hagan su tarea siguiendo unas reglas establecidas?	10%	25%	20%	25%	20%	100%

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Figura 4

Clima laboral Estabilidad - cambio



Nota: Investigación de Campo. Elaboración propia

La estabilidad laboral es un componente esencial del clima laboral, los integrantes de la Clínica San Francisco perciben que en la empresa se cuenta

con mobiliario adecuado, se implementan métodos para mejorar el trabajo, se estimula el orden y precisión, se explica al trabajador sobre las tareas, entre otros indicadores que se encuentran en la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Resultados por los que se caracteriza que en cuanto a estabilidad la clínica mantiene un modelo de gestión superior a las que se aplican en interrelaciones personales y autorrealización.

3.2.3 Desempeño laboral

La variable desempeño laboral se mide a través de tres dimensiones: productividad laboral, características de la capacidad de trabajo; y, comunicación y empatía.

Tabla 8

Resultados generales Desempeño laboral Productividad laboral: preguntas de la 1 - 6

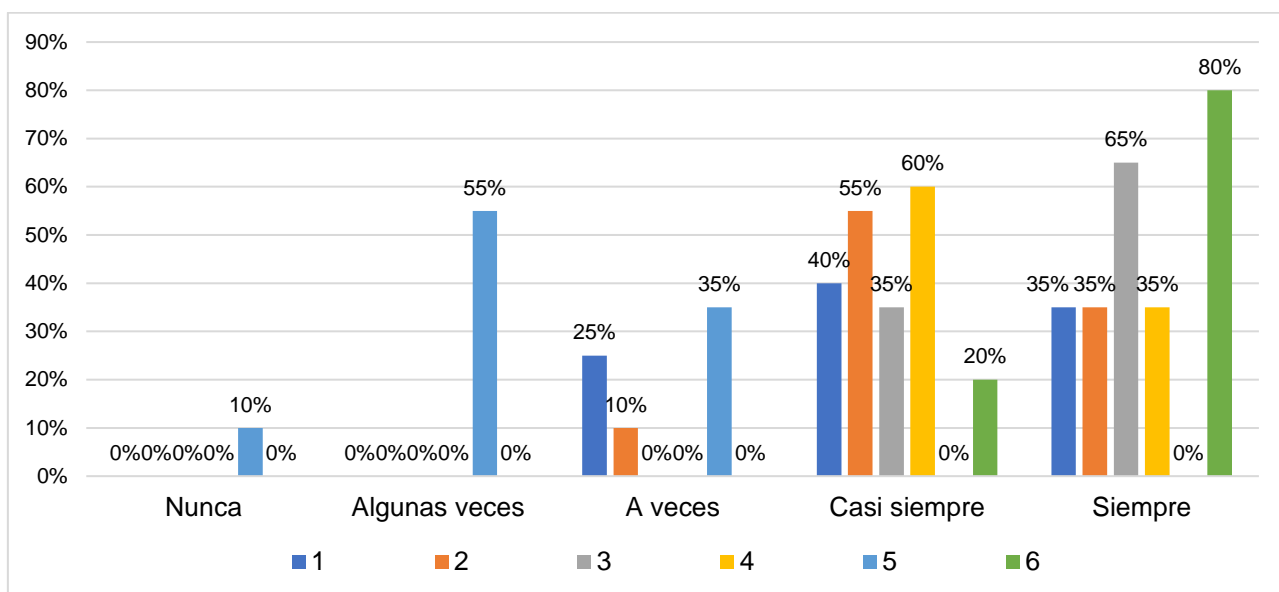
Indicadores	Nunca	Algunas veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1 ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?	0%	0%	25%	40%	35%	100%
2 ¿Cumple con las responsabilidades a su cargo?	0%	0%	10%	55%	35%	100%
3 ¿Posee amplios conocimientos en su área?	0%	0%	0%	35%	65%	100%
4 ¿Es organizado en su puesto de trabajo?	0%	0%	0%	60%	35%	95%
5 ¿Necesita supervisión permanente para realizar su trabajo?	10%	55%	35%	0%	0%	100%
6 ¿Considera que posee todas las capacidades para realizar su trabajo?	0%	0%	0%	20%	80%	100%

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

Figura 5

Desempeño laboral Productividad laboral



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

En el análisis de la variable productividad laboral el personal percibe que siempre se posee amplios conocimientos sobre el área de desempeño y posee todas las capacidades para realizar su trabajo, cualidades que se complementan con otras que casi siempre se logran respecto al cumplimiento de responsabilidades y siendo organizado en el trabajo.

Los factores analizados, demuestran que el personal cuenta con condiciones favorables para alcanzar niveles de buen desempeño; además, con una estructura definida a través del organigrama y un manual de funciones, se podrá mejorar indicadores sobre aspectos que se mantienen en una escala media y baja, como es el caso de la supervisión en la realización de trabajo y conocimiento de funciones del puesto.

Tabla 9

Resultados generales Desempeño laboral Características de la capacidad de trabajo:

preguntas de la 7 - 12

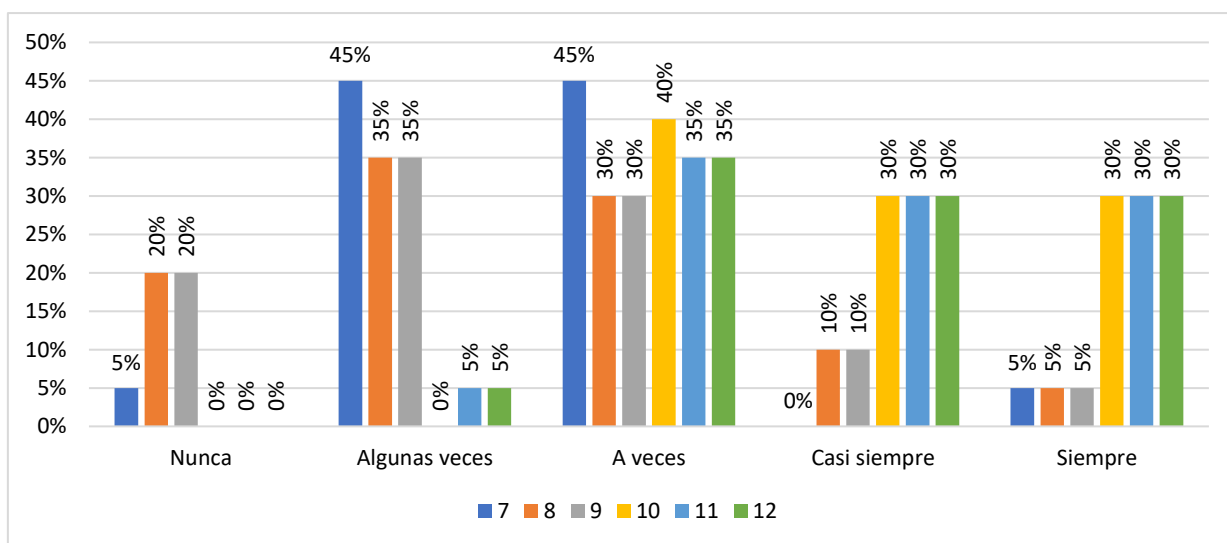
Indicadores	Nunca	Algunas veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
7 ¿Conoce la misión y visión institucional?	5%	45%	45%	0%	5%	100%
8 ¿Conoce los objetivos de la organización?	20%	35%	30%	10%	5%	100%
9 ¿Se siente identificado con el ambiente de trabajo?	20%	35%	30%	10%	5%	100%
10 ¿Logra sus metas laborales?	0%	0%	40%	30%	30%	100%
11 ¿Trabaja de forma metódica y ordenada?	0%	5%	35%	30%	30%	100%
12 ¿Cumple con los objetivos de su área de trabajo?	0%	5%	35%	30%	30%	100%

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

Figura 6

Desempeño laboral Características de la capacidad de trabajo



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

En la figura 6 se identifica que las características de trabajo en los indicadores como el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, la mayor parte del personal emite respuestas entre las escalas de nunca, algunas veces y a veces; mientras que el establecimiento y logro de metas, el trabajo metódico y ordenados, como el cumplimiento de objetivos en el área del trabajo, el personal responde que a veces y casi siempre.

Se identifica que en una escala alta en la valoración de las características del trabajo se relaciona con la satisfacción del trabajo, los resultados que se presentan en la tabla 9, dejan ver que la percepción del trabajador se encuentra en una escala media, en forma similar a la presentada en la dimensión autorrealización de la medición de clima laboral. La dimensión comunicación empatía como componente de la evaluación del desempeño laboral, se estructura con indicadores que se relacionan con el establecimiento de la confiabilidad, confianza, seguridad interpersonal, sentido de identidad con la empresa y entre el personal, en la tabla 10 se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal de la Clínica San Francisco.

Tabla 10

Resultados generales Desempeño laboral Comunicación y empatía: preguntas de la 13 - 18

Indicadores	Nunca	Algunas veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
13 ¿Mantiene una relación cordial con sus compañeros?	0%	5%	15%	25%	55%	100%
14 ¿Ayuda a fomentar un ambiente de trabajo agradable?	0%	0%	20%	60%	20%	100%
15 ¿Se siente cómodo trabajando en equipo?	0%	5%	50%	30%	15%	100%
16 ¿Participa activamente en las reuniones de trabajo?	5%	30%	35%	15%	15%	100%
17 ¿Aporta ideas para brindar un mejor servicio?	0%	20%	20%	35%	25%	100%
18 ¿Se adapta fácilmente a las condiciones de trabajo?	5%	15%	45%	35%	0%	100%

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

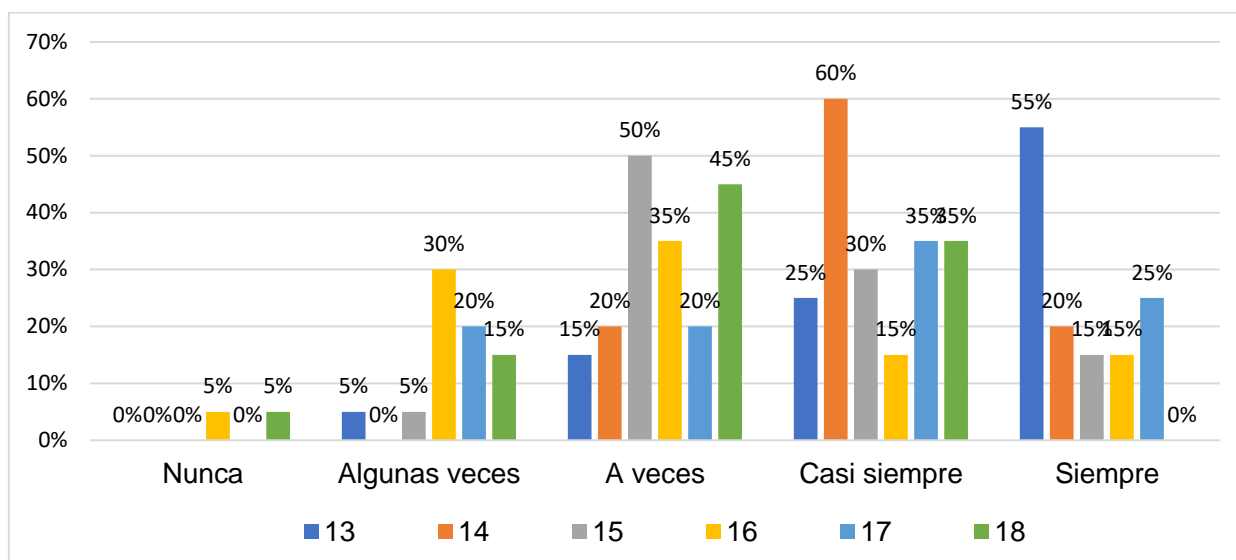
Elaboración: La autora

En cuanto a la comunicación y empatía, la Clínica San Francisco se caracteriza porque la mayor parte del personal asume que siempre ayuda a fomentar un

ambiente de trabajo agradable; en las escalas superiores se ubican quienes mantienen una relación cordial con los compañeros y aportan ideas para mejorar el servicio.

Figura 7

Desempeño laboral Comunicación y empatía



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

Sin embargo, se encuentran indicadores que se presentan en escalas bajas y media, factor que no le permite a la empresa generar un ambiente satisfactorio para el desempeño óptimo, colaborativo y la conformación de equipos en la prestación de servicios de la empresa.

3.2.4 Coeficiente de asociación de Spearman

El coeficiente de asociación Spearman (RHO) es una medida que mide la relación o asociación que existe entre dos variables, mediante la aplicación de esta medida se trata de medir la incidencia de la variable clima organizacional respecto a la variable desempeño laboral. Para el análisis se comparan las tres dimensiones de cada una de las variables, los resultados de cada variable se utilizan para medir el grado de interdependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

La interpretación de resultados se realiza a partir del planteamiento de:

H₀: Hipótesis nula = $\rho = \rho_0$: X y Y son mutuamente independientes

H_a: H₁: Hipótesis alternativa = $\rho \neq \rho_0$: X y Y no son mutuamente independientes

Planteamiento de hipótesis:

H₀: $\rho = \rho_0$ = El clima laboral no influye en el desempeño laboral

H₁: $\rho \neq \rho_0$ = El clima laboral influye en el desempeño laboral

La condición de aceptación o rechazo de la hipótesis se decide a través del valor p.

Si $p < 0,05$: se rechaza la hipótesis

Si $p \geq 0,05$: se acepta la hipótesis

Análisis de influencia de las dimensiones relaciones interpersonales, autorrealización y estabilidad – cambio, en la productividad laboral, características de la capacidad de trabajo y; comunicación y empatía.

Tabla 11

Coefficiente de Spearman por dimensiones de la Clínica

RHO DE SPEARMAN: CLIMA ORGANIZACIONAL VS DESEMPEÑO LABORAL				
CLIMA LABORAL		DESEMPEÑO LABORAL		
		Productividad laboral	Capacidad Trabajo	Comunicación empatía
Relaciones	Coefficiente de correlación	,250	,444*	,324
Interpersonales	Sig. (bilateral)	,288	,050	,163
	N	20	20	20
Autorrealización	Coefficiente de correlación	,034	,228	,239
	Sig. (bilateral)	,888	,333	,310
	N	20	20	20
Estabilidad cambio	Coefficiente de correlación	-,068	,514*	,110
	Sig. (bilateral)	,776	,020	,643
	N	20	20	20

Nota: * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

La tabla 11 contiene los valores del coeficiente de correlación Spearman, aplicados a los resultados de la dimensión clima laboral y desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales inciden en la productividad laboral ($sp = 0,250$), capacidad de trabajo ($sp = 0,444^*$) y comunicación empática ($sp = 0,324$); el coeficiente calculado presenta que $p \geq 0,05$, por lo tanto, se concluye que las relaciones interpersonales influyen en las tres dimensiones de desempeño laboral, las relaciones interpersonales inciden altamente en las capacidades de trabajo.

La dimensión autorrealización dimensión de clima laboral incide en la productividad laboral, se obtiene un coeficiente de $sp = 0,034$ que es menor que $p \geq 0,05$, por lo que se concluye que existe baja incidencia directa entre autorrealización y la productividad laboral, en la capacidad de trabajo se obtiene un coeficiente de $sp = 0,228$; mientras que en la comunicación y empatía se obtiene un coeficiente de $sp = 0,239$; por lo que se concluye que la autorrealización personal tiene una baja incidencia en el desempeño laboral.

La dimensión estabilidad y cambio de clima organizacional y la correlación con productividad laboral se obtiene un coeficiente de $sp = -0,068$, correlación negativa baja que demuestra que a mayor riesgo de estabilidad y cambio menor productividad laboral. en la capacidad de trabajo se obtiene un coeficiente de $sp = 0,514^*$, que indica que existe una alta interrelación con la variable estabilidad y cambio.

Estabilidad y cambio presenta un coeficiente de $sp = 0,110$, es decir que tiene una baja correlación de asociación con la variable comunicación y cambio; de los resultados se concluye que existe una baja correlación de asociación entre la dimensión estabilidad y cambio en el desempeño laboral.

Tabla 12*Coefficiente de Correlación de clima organizacional vs desempeño laboral personal de la Clínica*

	Correlaciones	Clima Laboral
Rendimiento Laboral	Rho de Spearman	,500*
	Sig. (bilateral)	,025
	N	20

Nota: *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia

Elaboración: La autora

Tabla 13*Escala de valores de coeficiente de correlación*

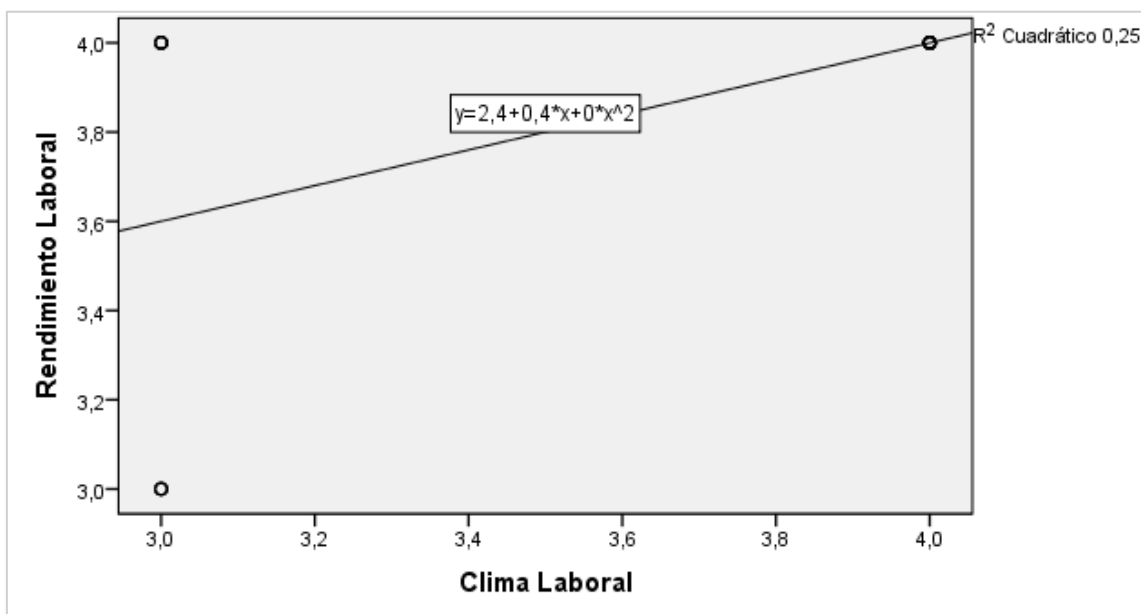
Rango de valor (Rho)	Interpretación del coeficiente de correlación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.51 a -0,75	Correlación negativa considerable.
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media.
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil.
0.00	No existe correlación.
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil.
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media.
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable.
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta.

Nota: El uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson (Ladine et al., 2018)

Elaboración: La autora

Figura 8

Correlación de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral



El clima organizacional en la Clínica San Francisco de Cayambe, tiene un nivel de interdependencia con el desempeño laboral, de $r = 0,25$; coeficiente que es menor a 1 valor de una correlación positiva perfecta (tabla 13), por lo que se concluye que en un 25% incide el clima organizacional en el desempeño laboral; la correlación es baja; sin embargo no llega a un nivel ideal de interrelación entre las variables analizadas.

3.3 Discusión de resultados

Del análisis de la información recopilada en el presente estudio en la Clínica San Francisco de Cayambe, se determinó que en los factores de clima organizacional están afectando al desempeño laboral del personal, encontrándose que el diagnóstico de estos factores es relevante para el diseño y ejecución de un plan estratégico para la organización.

Además, se identificó la importancia del análisis de las dimensiones que estructuran el clima organizacional y las percepciones de todos los niveles de

gestión, información que se pudo identificar los factores positivos y negativos, mediante la comparación de las dimensiones e indicadores de desempeño laboral en la empresa de servicios de salud.

En forma general, al comparar la información teórica presentada en el estado del arte, se encuentran diferencias que se relacionan con la línea de gestión empresarial, los servicios de salud que demandan de un enfoque humanístico en la atención de los usuarios, con este fin deben optimizarse los recursos económicos, humanos y técnicos de que dispone la organización para alcanzar la calidad del servicio a clientes internos y externos de la clínica.

La presente investigación tiene relevancia y utilidad para empresas similares, de manera especial clínicas privadas, organizaciones que tienen la misión de generar procesos administrativos para la prestación de servicios de salud en atención externa y hospitalización.

La prestación de servicios de salud es de significativa importancia en la ciudad de Cayambe, por lo que la aplicación de un plan de mejoramiento del ambiente laboral es de significativa importancia en las empresas de servicios de salud, porque representa una estrategia que tiene la finalidad de alcanzar la calidad de desempeño del personal, factores que favorecen la satisfacción de los usuarios que asisten a la clínica para recibir atención de su salud.

El diseño de estrategias de gestión de talento humano es apropiado para que el personal de la clínica cuente con herramientas para mejorar el clima laboral, lo que favorece las motivaciones e integración del personal para el trabajo en equipo, estableciendo situaciones de coordinación y comunicación empática, condiciones importantes en el óptimo desempeño laboral.

La presente investigación tiene validez en el ámbito de la administración de la organización, puesto que el diagnóstico es realizado mediante la aplicación de instrumentos validados sobre el clima organizacional y desempeño laboral,

cuestionarios que son aplicados a las empresas de servicios, de producción y comerciales.

Clima laboral: Relaciones interpersonales, autorrealización y estabilidad – cambio.

Desempeño laboral: Productividad laboral. Características de la capacidad de trabajo y Comunicación y empatía.

4 Plan de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de Clínica San Francisco de Cayambe

El diseño de estrategias que se formulan en el presente apartado, proviene de las dimensiones y factores descritos en el diagnóstico del ambiente laboral, descritos y cuya percepción del personal tiene ciertas falencias que afectan al desempeño laboral.

Con es este propósito para el diseño del plan de estrategias y relacionadas con los factores a ser mejorados en la empresa, se formulan los siguientes objetivos:

- Promover el mejoramiento de los factores de clima organizacional que no se encuentran en niveles óptimos, según la percepción del personal.
- Diseñar estrategias para fortalecer los factores de clima organizacional que desfavorecen las iniciativas para el trabajo, el reconocimiento y sentido de identidad laboral.
- Diseñar estrategias de reforzamiento y capacitación para el conocimiento de la organización y participación activa en el trabajo.

Para alcanzar los objetivos se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 14

Estrategias clima organizacional

Objetivo:	Promover el mejoramiento de los factores de clima organizacional que no se encuentran en niveles óptimos, según la percepción del personal		
Estrategia 1:	Implicación	Factor:	Toma de decisiones
	Autonomía y creatividad	Responsable	Administración
Actividad 1:	Jornada capacitación perfil del puesto	Beneficiarios:	Todo el personal

Actividad 2:	Talleres autonomía y liderazgo	Beneficiarios:	Todo el personal
Actividad 3:	Formación de equipos de mejoramiento continuo	Beneficiarios	Todo el personal
Objetivo:	Diseñar estrategias para fortalecer los factores de clima organizacional que desfavorecen las iniciativas para el trabajo, el reconocimiento y sentido de identidad laboral		
Estrategia 2:	Interés por el personal	Factor:	Organización
Autonomía y creatividad		Responsable	Administración
Actividad 1:	Talleres autorrealización y organización	Beneficiarios:	Todo el personal
Actividad 2:	Taller motivación e integración	Beneficiarios:	Todo el personal
Actividad 3:	Implementar convenios de becas y promoción de capacitación continua	Beneficiarios	Todo el personal
Estrategia 3:	Organización	Factor:	Conocimiento de la organización
Organización e identidad		Responsable	Administración
Actividad 1:	Capacitación marco filosófico institucional	Beneficiarios:	Todo el personal
Actividad 2:	Implementación sistema comunicacional	Beneficiarios:	Todo el personal

Actividad 3:	Implementación de sistema de protocolos	Beneficiarios	Todo el personal
--------------	---	---------------	------------------

Tabla 15

Estrategias desempeño laboral

Objetivo:	Diseñar estrategias de reforzamiento y capacitación para el conocimiento de la organización y participación activa en el trabajo		
Estrategia 1:	Características de capacidad de trabajo	Factor:	Conocimiento de la organización
Trabajo en equipo		Responsable	Administración
Actividad 1:	Talleres motivacionales: Yo y mi trabajo – la clínica y yo	Beneficiarios:	Todo el personal
Actividad 2:	Reuniones de trabajo de diagnóstico y autodiagnóstico	Beneficiarios:	Todo el personal
Actividad 3:	Implementación de sistema de: mis metas – nuestras metas	Beneficiarios	Todo el personal

5 Conclusiones

La implementación de estrategias de mejoramiento del clima organizacional a la clínica la permitirá fortalecer el sentido de identidad con la clínica, propiciando el mejoramiento del ambiente laboral.

El clima organizacional en la Clínica San Francisco, en varios factores es favorable según la percepción del personal, los indicadores que presentan resultados débiles pueden ser mejorados con la implementación de estrategias de gestión de desarrollo motivacional y organizacional.

La responsabilidad en el trabajo, el conocimiento sobre el cumplimiento de la tarea es favorable en la Clínica, debiéndose destacar que los profesionales de salud tienen dominio del cumplimiento de roles y funciones; sin embargo, procedimientos administrativos no son cumplidos con claridad lo que dificulta los cambios o innovaciones que deben aplicarse en el proceso de atención.

El mejoramiento del clima organizacional, podrá mejorarse con la debida aplicación de estrategias para fortalecer la integración del personal en equipos de trabajo, de promoción y apoyo.

El conocimiento sobre la filosofía institucional, es un factor que es débil en la organización, su fortalecimiento permitirá establecer equipos de trabajo sólidos para el mejoramiento del desempeño laboral.

6 Recomendaciones

Es prioritario que la Clínica San Francisco de Cayambe, establezca los procedimientos adecuados para instituir los canales de comunicación asertiva, mediante la capacitación sobre el perfil de desempeño, motivación y sentido de identidad; estrategia que permitirá promover una percepción positiva de la organización en la que trabaja y sentar las bases para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Es importante que se implementen estrategias para el mejoramiento del perfil profesional en el área de desempeño, crear incentivos para el cumplimiento de metas y crecimiento personal.

Es importante que en forma emergente se de viada a la creación del equipo de mejoramiento de desempeño y apoyo, así como el sistema de comunicación, para que las disposiciones tengan un órgano regular de mejoramiento del clima laboral y desempeño.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, A., & Piedrahita, N. (2016). *Indicadores de desempeño hospitalario y la toma de decisiones gerenciales*. 15(2), 1-23. <https://bit.ly/3A5hC65>
- Arres, B. (2020). La importancia del clima laboral y de su medida en el mundo empresarial. *Trabajo de fin de grado*. <https://bit.ly/3sFDOyM>
- Barreto, C., Benavides, J., Garavito, A., & Gordillo, N. (2017). *Metodologías y Métodos de Trabajo Social* (Universidad de la Salle (ed.); tercera). <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000348.pdf>
- Beltrán, A. (2015). La gestión administrativa y su incidencia en el compromiso laboral de la Policía Nacional del Ecuador. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699. <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4778/1/120871.pdf>
- Brito, C., Pitre, R., Cardona, D., & Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el desempeño del personal en una empresa de Servicio. *Revista de Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Casierra, J. (2018). Evaluación del desempeño laboral en relación a la calidad de los servicios en el hospital Oswaldo Jervis Alarcón Salitre. *Repositorio Institucional*, 145. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9978>
- Castro, M., & Mena, E. (2019). *Clima Laboral en la Corporación Ecología y Desarrollo Integral "ECODES"* [Universidad Jorge Tadeo Lozano]. <https://bit.ly/3BDgwzq>
- Cruz, R., Sosorio, J., & Riveros, K. (2017). *Análisis al clima organizacional de la Ips ESIMED* [Universidad Piloto de Colombia]. <https://bit.ly/3fiB3QW>
- Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Fernández, R., Cobos, P., & Figueroa, M. (2019). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 593-602. <http://scielo.sld.cu>
- Figueroa R., E. (2019). El clima organizacional y la satisfacción del usuario de consultorios externos del Hospital Octavio Mongrut Muñoz de la ciudad de Lima. *Universidad San Ignacio de Loyola*, 161.

- <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11339>
- Gavilánez, J. R. (2017). Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la empresa Agroquim del cantón Mocha. *Trabajo de fin de carrera*, 201. <https://bit.ly/3FdEGyH>
- Gómez, V., & Cárdenas, S. (2016). Estudio clima organizacional en el Hospital San Jorge de Pereira [Universidad Tecnológica de Pereira]. En *Trabajo de fin de carrera*. <https://bit.ly/3Q3viUv>
- Haro, J. (2019). Estrategias para el mejoramiento del servicio de atención de la farmacia de consulta externa del hospital Dr. Roberto Gilbert Elizalde. *Trabajo de titulación post grado*.
- Hernández S., R., Fernández, G., Baptista, P., & Sampieri, P. (2016). *Metodología de la Investigación* (McGraw-Hill / Ineramericana Editores (ed.); Sexta). <https://n9.cl/maxuk>
- Ladine, H., Tolosa, J., Castro, D., & Rangel, J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Revista de análisis estadística en Farmacología*, 27(5). <http://www.revistaavft.com/>
- Lasluisa, L. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery Cia. Ltda. *Trabajo de fin de carrera*, 3(2), 80-91. <https://bit.ly/3oUcECI>
- Ostos M., A. (2018). Gestión institucional y desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local, Ambo-2018. *Universidad Cesar Vallejo*. <https://bit.ly/3r2xLDr>
- Palacios, F., & Vargas, F. (2017). Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó [Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. En *Trabajo de fin de carrera Maestría en administración de empresas*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/6148>
- Paredes, P., & Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 46, 83-95. <https://bit.ly/3zCewoG>
- Rivera, D. A., Rincón, J. E., & Flórez, S. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 1-10. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

- Rosales, N., Cortez, D., & López, D. (2018). Ambiente laboral y su relación con el desempeño de los profesionales de enfermería en los servicios cerrados del hospital Alfredo Ítalo Perrupato [Universidad Nacional de Cuyo]. En *Trabajo de fin de carrera*. <https://bit.ly/3FnF8Oy>
- Sumba, R. Y., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista de las Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 234-261. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Vargas Castro, A. S. (2019). Desempeño laboral en el personal administrativo de la región policial de Cusco, 2018. *Trabajo de fin de carrera*, 75.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario clima laboral

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE - IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

Cuestionario de evaluación ambiente laboral en la Clínica San Francisco de
Cayambe

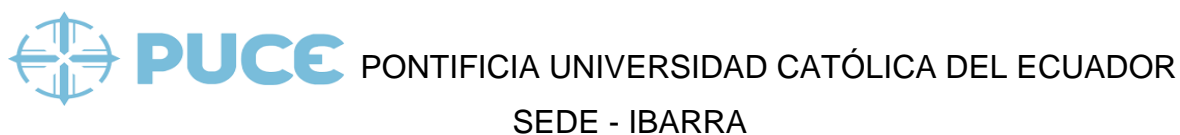
Introducción: Se le solicita se digna aportar con la presente encuesta, lea detenidamente la pregunta, luego marque una (X) en la casilla que corresponde a su realidad, tomando en cuenta la siguiente escala: 1 totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
SUBDIMENSIÓN: AUTONOMÍA					
1. Tiene autonomía laboral					
2. Evalúa su trabajo realizado					
3. Tiene iniciativa laboral					
4. Tiene libertad en la toma de decisiones					
5. Organiza su trabajo como mejor le parece					
SUBDIMENSIÓN: COHESIÓN					
6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución					
7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución					
8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si					
9. Los colaboradores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.					
10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución					
SUBDIMENSIÓN: IMPLICACIÓN					
11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.					

DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
12. Los trabajadores se esfuerzan al realizar sus actividades					
13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.					
14. Los colaboradores ponen gran esfuerzo en lo que hacen					
15. Se nota interés por cumplir con el trabajo					
SUBDIMENSIÓN: PRESIÓN					
16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
17. Muchos compañeros que desempeñan su cargo, sufren de estrés debido a la carga laboral					
18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo					
19 ¿Considera que no tiene días libres debido al trabajo?					
20 ¿Se siente relajado en su lugar de trabajo?					
SUBDIMENSIÓN: APOYO					
21 ¿Su jefe le motiva a superarse?					
22 ¿Su jefe representa para Usted un modelo a seguir?					
23 ¿Cree que la institución se interesa por el personal?					
24 ¿Su jefe apoya su trabajo pero permite que aprenda de sus errores?					
25 ¿El trato de su jefe es respetuoso?					
SUBDIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN					
26 ¿El colaborar presta mucha atención a la culminación del trabajo?					
27 ¿Su jefe reconoce cuando realiza un buen trabajo?					
28 ¿El grupo de trabajo cumple con las tareas y metas?					
29 ¿Existen posibilidades de desarrollo personal en la Institución?					
30 ¿Las misión, visión, objetivos, reglas y normas son claras?					
SUBDIMENSIÓN: COMODIDAD					
31 ¿El colaborar presta mucha atención a la culminación del trabajo?					
32 ¿Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable?					
33 ¿Generalmente el mobiliario está bien acomodado?					
34 ¿Las oficinas están siempre bien ventiladas?					
35 ¿A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo?					

DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
SUBDIMENSIÓN: INNOVACIÓN					
36 ¿Su jefe valora su iniciativa para realizar el trabajo?					
37 ¿Su jefe se abre a la posibilidad de encontrar nuevas formas de solucionar problemas?					
38 ¿Su equipo de trabajo siempre está dispuesto al cambio?					
39 ¿Su jefe le motiva a realizar el trabajo?					
40 ¿En la institución se implementan nuevos métodos para mejorar el trabajo?					
SUBDIMENSIÓN: CLARIDAD					
41 ¿Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas?					
42 ¿Las cosas se encuentran a veces bastante organizadas?					
43 ¿Los colaboradores no tienen oportunidad para relajarse?					
44 ¿Normalmente se explican al colaborador los detalles de las tareas encomendadas?					
45 ¿Los jefes estimulan a los colaboradores para que sean precisos y ordenados?					
SUBDIMENSIÓN: CONTROL					
46 ¿Los jefes vigilan cercanamente a los empleados?					
47 ¿Se refuerza el seguimiento de reglas y normas?					
48 ¿Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas?					
49 ¿Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los colaboradores?					
50 ¿Se espera que los colaboradores hagan su tarea siguiendo unas reglas establecidas?					

Muchas gracias su colaboración



ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

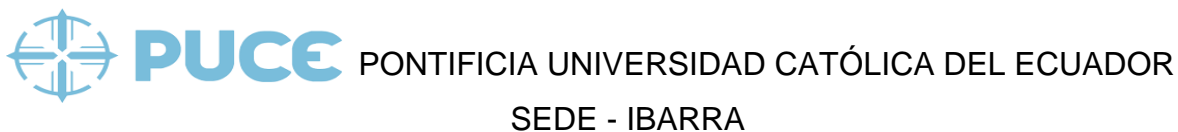
Cuestionario de evaluación desempeño laboral de personal de la Clínica San Francisco de Cayambe

Introducción: Se le solicita se digna aportar con la presente encuesta, lea detenidamente la pregunta, luego marque una (X) en la casilla que corresponde a su realidad, tomando en cuenta la siguiente escala: 1 totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
SUBDIMENSIÓN 1: NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
1 ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?					
2 ¿Cumple con las responsabilidades a su cargo?					
3 ¿Posee amplios conocimientos en su área?					
SUBDIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO DEL CARGO					
4 ¿Es organizado en su puesto de trabajo?					
5 ¿Necesita supervisión permanente para realizar su trabajo?					
6 ¿Considera que posee todas las capacidades para realizar su trabajo?					
SUBDIMENSIÓN 3: CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN					
7 ¿Conoce la misión y visión institucional?					
8 ¿Conoce los objetivos de la institución?					
9 ¿Se siente identificado con el ambiente de trabajo?					
SUBDIMENSIÓN 4: ORGANIZACIÓN					
10 ¿Logra sus metas laborales?					
11 ¿Trabaja de forma metódica y ordenada?					

12 ¿Cumple con los objetivos de su área de trabajo?					
SUBDIMENSIÓN 5: RELACIONES INTERPERSONALES					
13 ¿Mantiene una relación cordial con sus compañeros?					
14 ¿Ayuda a fomentar un ambiente de trabajo agradable?					
15 ¿Se siente cómodo trabajando en equipo?					
SUBDIMENSIÓN 6: PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN					
16 ¿Participa activamente en las reuniones de trabajo?					
17 ¿Aporta ideas para brindar un mejor servicio?					
18 ¿Se adapta fácilmente a las condiciones de trabajo?					

Muchas gracias su colaboración



ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

Cuestionario de evaluación desempeño laboral y clima laboral en la Clínica San Francisco de Cayambe

Introducción: Se le solicita se digne aportar con la presente entrevista, con la finalidad de caracterizar el clima y desempeño laboral que se presenta en la clínica. Anticipo las debidas gracias por su colaboración.

Clima laboral: Dimensión: Relaciones interpersonales: En el personal ¿cómo se observan las relaciones interpersonales, respecto al tipo de relaciones, las iniciativas para fomentar trabajo agradable, y la capacidad de trabajo en equipo?

Dimensión: Autorrealización: ¿La Clínica cuenta con un plan de actualización del personal en el puesto de trabajo y se promueve el desarrollo de capacidades?

Dimensión: Estabilidad – cambio: ¿Ha sido factible la aplicación de procesos de innovación con la participación y motivaciones al personal?

Desempeño laboral: Dimensión: Productividad laboral: En el desempeño del puesto del personal ¿Qué estrategias se aplican para identificar si el empleado es organizado en el trabajo y el conocimiento sobre la tarea que debe cumplir?

Dimensión: Características de la capacidad de trabajo: ¿De qué manera se promueve para que el personal alcance metas laborales y objetivos en el área de trabajo?

Dimensión: Comunicación y empatía: ¿Se da oportunidades para que el personal aporte con ideas para el mejoramiento del servicio?, ¿De qué manera se justifica la estrategia al respecto?

Anexo 4 Resumen de resultados clima laboral

Indicadores	5	4	3	2	1	Total
1. Tiene autonomía laboral	2	2	9	7	0	20
2. Evalúa su trabajo realizado	4	9	6	1	0	20
3. Tiene iniciativa laboral	0	6	9	5	0	20
4. Tiene libertad en la toma de decisiones	0	1	8	6	5	20
5. Organiza su trabajo como mejor le parece	6	8	5	1	0	20
6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución	5	3	9	3	0	20
7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución	5	6	8	1	0	20
8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si	4	12	3	1	0	20
9. Los colaboradores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	1	4	12	3	0	20
10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución	0	6	9	5	0	20
11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.	1	7	9	3	0	20
12. Los trabajadores se esfuerzan al realizar sus actividades	2	7	9	2	0	20
13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.	4	9	5	0	2	20
14. Los colaboradores ponen gran esfuerzo en lo que hacen	1	6	9	4	0	20
15. Se nota interés por cumplir con el trabajo	0	1	8	6	5	20
16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	7	11	2	0	0	20
17. Muchos compañeros que desempeñan su cargo, sufren de estrés debido a la carga laboral	5	4	8	2	1	20
18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo	5	9	6	0	0	20
19 ¿Considera que no tiene días libres debido al trabajo?	5	11	4	0	0	20
20 ¿Se siente relajado en su lugar de trabajo?	0	1	13	6	0	20
21 ¿Su jefe le motiva a superarse?	0	3	10	5	2	20
22 ¿Su jefe representa para usted un modelo a seguir?	5	7	3	5	0	20
23 ¿Cree que la institución se interesa por el personal?	4	5	9	0	2	20
24 ¿Su jefe apoya su trabajo pero permite que aprenda de sus errores?	7	4	9	0	0	20
25 ¿El trato de su jefe es respetuoso?	2	5	13	0	0	20
26 ¿El colaborador presta mucha atención a la culminación del trabajo?	3	4	7	6	0	20
27 ¿Su jefe reconoce cuando realiza un buen trabajo?	3	7	4	3	3	20
28 ¿El grupo de trabajo cumple con las tareas y metas?	2	4	12	2	0	20
29 ¿Existen posibilidades de desarrollo personal en la Institución?	2	3	12	3	0	20
30 ¿Las misión, visión, objetivos, reglas y normas son claras?	1	11	8	0	0	20
31 ¿El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno?	5	7	8	0	0	20
32 ¿Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable?	6	6	8	0	0	20
33 ¿Generalmente el mobiliario está bien acomodado?	5	12	3	0	0	20
34 ¿Las áreas de trabajo están siempre bien ventiladas?	7	8	5	0	0	20

35 ¿A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo?	3	12	5	0	0	20
36 ¿Su jefe valora su iniciativa para realizar el trabajo?	0	2	9	6	3	20
37 ¿Su jefe se abre a la posibilidad de encontrar nuevas formas de solucionar problemas?	3	7	7	2	1	20
38 ¿Su equipo de trabajo siempre está dispuesto al cambio?	3	5	10	0	2	20
39 ¿Su jefe le motiva a realizar el trabajo?	3	4	10	1	2	20
40 ¿En la institución se implementan nuevos métodos para mejorar el trabajo?	1	8	7	2	2	20
41 ¿Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas?	1	7	8	4	0	20
42 ¿Las cosas se encuentran a veces bastante organizadas?	2	6	3	6	3	20
43 ¿Los colaboradores no tienen oportunidad para relajarse?	4	9	6	1		20
44 ¿Normalmente se explican al colaborador los detalles de las tareas encomendadas?	2	10	7	1	0	20
45 ¿Los jefes estimulan a los colaboradores para que sean precisos y ordenados?	8	11	1	0	0	20
46 ¿Los jefes vigilan cercanamente a los empleados?	5	5	9	1	0	20
47 ¿Se refuerza el seguimiento de reglas y normas?	4	8	7	1	0	20
48 ¿Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas?	2	6	12	0	0	20
49 ¿Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los colaboradores?	10	8	2	0	0	20
50 ¿Se espera que los colaboradores hagan su tarea siguiendo unas reglas establecidas?	4	5	4	5	2	20

Indicadores	5	4	3	2	1	Total
1. Tiene autonomía laboral	2	2	9	7	0	20
2. Evalúa su trabajo realizado	4	9	6	1	0	20
3. Tiene iniciativa laboral	0	6	9	5	0	20
4. Tiene libertad en la toma de decisiones	0	1	8	6	5	20
5. Organiza su trabajo como mejor le parece	6	8	5	1	0	20
6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución	5	3	9	3	0	20
7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución	5	6	8	1	0	20
8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si	4	12	3	1	0	20
9. Los colaboradores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	1	4	12	3	0	20
10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución	0	6	9	5	0	20
11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.	1	7	9	3	0	20
12. Los trabajadores se esfuerzan al realizar sus actividades	2	7	9	2	0	20
13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.	4	9	5	0	2	20
14. Los colaboradores ponen gran esfuerzo en lo que hacen	1	6	9	4	0	20
15. Se nota interés por cumplir con el trabajo	0	1	8	6	5	20
16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	7	11	2	0	0	20
17. Muchos compañeros que desempeñan su cargo, sufren de estrés debido a la carga laboral	5	4	8	2	1	20
18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo	5	9	6	0	0	20
19 ¿Considera que no tiene días libres debido al trabajo?	5	11	4	0	0	20
20 ¿Se siente relajado en su lugar de trabajo?	0	1	13	6	0	20
21 ¿Su jefe le motiva a superarse?	0	3	10	5	2	20
22 ¿Su jefe representa para usted un modelo a seguir?	5	7	3	5	0	20
23 ¿Cree que la institución se interesa por el personal?	4	5	9	0	2	20
24 ¿Su jefe apoya su trabajo pero permite que aprenda de sus errores?	7	4	9	0	0	20
25 ¿El trato de su jefe es respetuoso?	2	5	13	0	0	20
26 ¿El colaborador presta mucha atención a la culminación del trabajo?	3	4	7	6	0	20
27 ¿Su jefe reconoce cuando realiza un buen trabajo?	3	7	4	3	3	20
28 ¿El grupo de trabajo cumple con las tareas y metas?	2	4	12	2	0	20
29 ¿Existen posibilidades de desarrollo personal en la Institución?	2	3	12	3	0	20
30 ¿Las misión, visión, objetivos, reglas y normas son claras?	1	11	8	0	0	20
31 ¿El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno?	5	7	8	0	0	20
32 ¿Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable?	6	6	8	0	0	20
33 ¿Generalmente el mobiliario está bien acomodado?	5	12	3	0	0	20
34 ¿Las áreas de trabajo están siempre bien ventiladas?	7	8	5	0	0	20
35 ¿A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo?	3	12	5	0	0	20
36 ¿Su jefe valora su iniciativa para realizar el trabajo?	0	2	9	6	3	20
37 ¿Su jefe se abre a la posibilidad de encontrar nuevas formas de solucionar problemas?	3	7	7	2	1	20
38 ¿Su equipo de trabajo siempre está dispuesto al cambio?	3	5	10	0	2	20
39 ¿Su jefe le motiva a realizar el trabajo?	3	4	10	1	2	20
40 ¿En la institución se implementan nuevos métodos para mejorar el trabajo?	1	8	7	2	2	20

Anexo 5 Resumen de resultados desempeño laboral

Indicadores desempeño laboral	5	4	3	2	1	Total
1 ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?	7	8	5	0	0	20
2 ¿Cumple con las responsabilidades a su cargo?	7	11	2	0	0	20
3 ¿Posee amplios conocimientos en su área?	13	7	0	0	0	20
4 ¿Es organizado en su puesto de trabajo?	8	12	0	0	0	20
5 ¿Necesita supervisión permanente para realizar su	0	0	7	11	2	20
6 ¿Considera que posee todas las capacidades para	16	4	0	0	0	20
7 ¿Conoce la misión y visión institucional?	1	0	9	9	1	20
8 ¿Conoce los objetivos de la organización?	1	2	6	7	4	20
9 ¿Se siente identificado con el ambiente de trabajo?	0	3	13	4	0	20
10 ¿Logra sus metas laborales?	6	6	8	0	0	20
11 ¿Trabaja de forma metódica y ordenada?	11	6	2	1	0	20
12 ¿Cumple con los objetivos de su área de trabajo?	6	6	7	1	0	20
13 ¿Mantiene una relación cordial con sus compañeros?	11	5	3	1	0	20
14 ¿Ayuda a fomentar un ambiente de trabajo agradable?	4	12	4	0	0	20
15 ¿Se siente cómodo trabajando en equipo?	3	6	10	1	0	20
16 ¿Participa activamente en las reuniones de trabajo?	3	3	7	6	1	20
17 ¿Aporta ideas para brindar un mejor servicio?	5	7	4	4	0	20
18 ¿Se adapta fácilmente a las condiciones de trabajo?	0	7	9	3	1	20