



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil

AUTORA:

Mariuxi Katherine Castro Sánchez

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Administración de Empresas**

TUTORA:

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Mariuxi Katherine Castro Sánchez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

Guayaquil, a los 17 días del mes de octubre del año 2019

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ING. ELSIE ZERDA BARRENO, MGS.

REVISOR:

CPA. LAURA VERA SALAS, MGS

DIRECTOR DEL PROGRAMA:

ECON. LAPO MAZA, MARÍA DEL CARMEN, Ph.D



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

YO, Mariuxi Katherine Castro Sánchez,

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 17 días del mes de octubre del año 2019

LA AUTORA

Mariuxi Katherine Castro Sánchez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AUTORIZACIÓN**

Yo, Mariuxi Katherine Castro Sánchez,

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: “Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de octubre del año 2019

LA AUTORA

Mariuxi Katherine Castro Sánchez

REPORTE URKUND

URKUND	
Documento	MAE Mariuxi Castro Sánchez 10.2019.docx (D56372440)
Presentado	2019-10-02 08:51 (-05:00)
Presentado por	mariuxicastro13@gmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Solicitud de Porcentaje Urkund Mostrar el mensaje completo 1% de estas 63 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios por permitirme culminar una meta más en este camino de la vida, gracias a mis padres Edison y Mirella por alentarme a tomar la decisión de una continua preparación y pensar siempre en un mejor porvenir, a mi esposo e hija que son mi motor principal, han hecho de este proyecto más llevadero gracias a su soporte incondicional amor y paciencia, a mis hermanos Cindy y José y a mi cuñado Ricardo que son parte importante en mi vida gracias por su apoyo y confianza, por extender la familia y buscar siempre la unión. Agradezco a la universidad, por haberme formado en este cuarto nivel con excelentes docentes quienes nos han impartido sus conocimientos y experiencias.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a toda mi familia, principalmente a mis padres que han sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme consejos, oportunidad y recursos para lograrlo, a mi esposo e hija por apoyarme sobre todo en los días más complejos en los que ameritaba su paciencia y comprensión.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción	2
Antecedentes de la investigación	5
Planteamiento del problema.....	8
Formulación del problema de investigación	11
Justificación.....	11
Preguntas de investigación.....	13
Objetivo General	13
Objetivos específicos	13
Hipótesis.....	14
Variable Dependiente.....	14
Variable Independiente	14
Operacionalización de la variable	15
Capítulo I.....	16
Marco Teórico.....	16
Fundamentación teórica	16
Clima Organizacional.....	16
Teorías X y Y de Robbins y Judge.....	19
Teoría Z de Ouchi.	20

Teoría Motivación – Higiene.	21
Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow.	22
Teoría de Alderfer.	23
Teoría de McClelland.....	23
Teoría del Refuerzo de Skinner.....	24
Teoría de las Expectativas de Vroom.....	25
Teoría de la Equidad de Adams.	25
Productividad.	27
Clima laboral.....	30
Factores que influyen en el clima laboral.	31
Condiciones físicas.....	31
Independencia.	32
Organización.	32
Liderazgo.....	33
Salarios.....	33
Compromiso.....	34
Relaciones.	34
Marco Conceptual.....	34
Marco Legal.....	38
Relación entre dimensiones e indicadores con teorías del clima organizacional...	41

Relación entre dimensiones e indicadores con teorías de la productividad.....	42
Capítulo II	43
Marco Referencial.....	43
Clasificación de centros hospitalarios en el Ecuador.....	50
Situación Actual de la Gestión del Talento Humano en un Hospital del Sector Público Situado en la Ciudad de Guayaquil.....	53
Desempeño laboral de un Hospital del Sector Público situado en la ciudad de Guayaquil.....	53
Misión.....	53
Visión.....	54
Capítulo III.....	61
Metodología de la investigación	61
Diseño de la investigación	62
Enfoque de la investigación	68
Métodos aplicados.....	68
Tipo de investigación	71
Población y muestra	72
Muestra.....	72
Herramienta de recolección de datos	73
Tratamiento de recolección de datos variable clima laboral.....	73
Tratamiento de recolección de datos variable clima laboral	74

Técnicas de análisis de datos.....	74
Presentación de resultados	75
Clasificación de factores del clima laboral según su grado de percepción	83
Criterios que mayor impacto ejercen sobre los factores	91
Criterios que menor impacto ejercen sobre los factores	93
Análisis de correlación entre variables	94
Capítulo IV.....	99
Propuesta.....	99
Introducción al tema.....	99
Objetivo general de la propuesta.....	100
Objetivos específicos	100
Propuesta de creación del Departamento de Organización y Métodos.....	100
Presupuesto de la estrategia.	104
Mejorar el clima laboral en la organización.....	105
Presupuesto del Plan de Acción	109
Conclusiones	110
Recomendaciones.....	112
Referencias bibliográficas.....	113
Apéndices.....	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Causas de la deficiencia administrativa	10
Tabla 2. Operacionalización de la variable	15
Tabla 3. Teorías que avalan la relación entre las dimensiones con los indicadores de la variable independiente.....	41
Tabla 4. Teorías que avalan la relación entre las dimensiones con los indicadores de la variable dependiente.....	42
Tabla 5. Comparativo número de intervenciones quirúrgicas por especialidad	55
Tabla 6. Cadro resumen de Atenciones de Consulta Externa, Emergencia y Egresos Hospitalarios e Intervenciones Quirúrgicas	57
Tabla 7. Percepción clima laboral: colaboración y buen trato	76
Tabla 8. Percepción clima laboral: iniciativa participativa	78
Tabla 9. Percepción clima laboral: desarrollo profesional.....	80
Tabla 10. Percepción clima laboral: apoyo al emprendimiento.....	82
Tabla 11. Clasificación del factor colaboración y trato	84
Tabla 12. Clasificación del factor motivación laboral	86
Tabla 13. Clasificación del factor iniciativa participativa	87
Tabla 14. Clasificación del factor desarrollo profesional	88
Tabla 15. Clasificación del factor apoyo.....	90
Tabla 16. Criterios promedio de evaluación del rendimiento laboral del área administrativa.....	95
Tabla 17. Comparativo resultados clima laboral y rendimiento laboral	96
Tabla 18. Estadísticas de correlación	97

Tabla 19. Presupuesto de activos fijos para el área.....	104
Tabla 20. Nómina proyectada para el departamento de O&M	105
Tabla 21. Presupuesto de capacitaciones	108
Tabla 22. Plan de Acción	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional. Tomado de Sistema de Información de Admisión.	54
Figura 2. Número de Intervenciones Quirúrgicas. Tomado de Sistema de Información de Admisión	57
Figura 3. Número de atenciones en el servicio de Consulta Externa. Tomado de Sistema de Información de Admisión.	58
Figura 4. Comparativo número de atenciones por especialidad en el servicio de Consulta Externa. Tomado de Sistema de Información de Admisión.	59
Figura 5. Nivel teórico conceptual. Tomado de Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento, Arnau, Anguera y Gomez (1990).....	64
Figura 6. Nivel teórico conceptual. Tomado de Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento, Arnau, Anguera y Gomez (1990).....	65
Figura 7. Proceso de aplicación de los métodos propuestos en la investigación.	70
Figura 8. Percepción clima laboral: colaboración y buen trato.....	77
Figura 9. Percepción clima laboral: iniciativa participativa.....	79
Figura 10. Percepción clima laboral: Desarrollo profesional.....	81
Figura 11. Percepción clima laboral: Apoyo al intraemprendimiento	83
Figura 12. Clasificación del factor colaboración y trato	85
Figura 13. Clasificación del factor motivación laboral	86
Figura 14. Clasificación del factor iniciativa participativa	87
Figura 15. Clasificación del factor desarrollo profesional	89
Figura 16. Clasificación del factor apoyo al intraemprendimiento.....	90
Figura 17. Estructura del Departamento de Organización y Métodos	102

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A. Formato de cuestionario de percepción del clima laboral	122
Apéndice B. Formato de cuestionario sobre rendimiento laboral.....	124

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo analizar el clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil a fin de proponer una alternativa que le permita a la organización mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrollan sus empleados. La investigación que se aplica para el estudio es de tipo no experimental, se utiliza a la encuesta como técnica para recolectar la percepción de los empleados sobre el clima laboral; de acuerdo al Ministerio de Salud Pública, el número de elementos que laboran en el área administrativa, del hospital público situado en la ciudad de Guayaquil, incluyendo el personal de atención al cliente suman 463, reduciendo a 210 trabajadores la muestra aplicando la fórmula de población finita, finalmente se concluye luego del análisis de percepciones que los factores del clima laboral que influyen sobre el rendimiento de los empleados son: colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, apoyo al intraemprendimiento, se presenta la propuesta de implementar un departamento que levante procesos, investigue los orígenes de los conflictos entre colaboradores y actualicen políticas más apegadas a la realidad laboral de cada puesto de trabajo, una vez desarrollado esta estrategia, la dirección del hospital puede tener los justificativos para promover o separar aquel personal que no muestre un compromiso con los objetivos planteados en dicha entidad gubernamental.

Palabras clave: motivación, conflictos, productividad, evaluación, clima, colaborador.

Abstract

The purpose of this degree work is to analyze the work environment and its relationship with the productivity of the administrative staff of a public sector hospital in the city of Guayaquil in order to propose an alternative that allows the organization to improve efficiency and effectiveness in the activities developed by its employees. The research that is applied to the study is of a non-experimental type, the survey is used as a technique to collect the employees' perception of the work environment; According to the Ministry of Public Health, the number of elements that work in the administrative area of the public hospital located in the city of Guayaquil, including customer service staff, total 463, reducing the sample to 210 workers by applying the population formula Finally, it is concluded after the analysis of perceptions that the factors of the work environment that influence employee performance are: collaboration and good treatment, work motivation, participatory initiative, professional development, support for intra-learning, the proposal to implement a department that raises processes, investigates the origins of conflicts between collaborators and updates policies more attached to the labor reality of each job, once this strategy has been developed, the hospital management can have the justifications to promote or separate those personnel that do not show a commitment to plant objectives eases in said governmental entity.

Keywords: motivation, conflicts, productivity, evaluation, climate, collaborator.

Introducción

El manejo correcto de una organización, forma parte del proceso administrativo, por lo cual, radica la importancia de definir los puestos o cargos que necesita una compañía, a fin de cumplir los objetivos que se trazan por parte de su dirección; esta definición de puestos o cargos, es acompañada con la limitación de funciones, establecimiento de jerarquías, canales de comunicación y herramientas de evaluación de funciones a recursos humanos que son contratados, luego de ser seleccionados a través de una entrevista que verifica, si el candidato es compatible con los conocimientos que requiere el cargo jerárquico.

El resultado a obtenerse de una buena gestión en cuanto al manejo del talento humano, es la presencia de una estructura de trabajo, con un equipo que provee de resultados positivos para la organización, como, por ejemplo: entregas de reportes a tiempo, procesamiento de datos correctos, información financiera, técnica y operativa apegada a la realidad de la compañía, recurso humano altamente competitivo y con la capacidad de entregar soluciones a jefaturas o planes de acción que permitan mejorar las actividades de su compañía.

El presente trabajo de investigación, aborda un caso particular de un hospital bajo administración pública, que ha presentado falencias en cuanto a la gestión del talento humano; el cambio de autoridades y coordinares del área, ha generado una inestabilidad en cuanto al control de las funciones que se deben realizar a cada operativo del departamento administrativo, siendo sus resultados: rotación de puestos de trabajo, conflictos en la definición de funciones, falta de predisposición para

trabajar con otros departamentos y existe personal que no cumple con el perfil del puesto.

Los conflictos continúan con una falta de predisposición para la entrega a tiempo de información, provocando a su vez malestar en todos los integrantes, algunos manifiestan que su trabajo es interrumpido, otros que no existen las condiciones adecuadas para realizar una labor efectiva, por lo tanto, se propone realizar un análisis enfocado a los factores que componen el clima laboral, verificando si este influye en la productividad en los colaboradores.

La estructura del desarrollo de la investigación, se compone de cuatro apartados diferenciados, que manifiesta el origen del problema, el tratamiento teórico compatible con la presencia del clima laboral y su influencia sobre la productividad de los empleados de una organización, las herramientas para verificar el grado de impacto sobre la percepción de los colaboradores del hospital y una propuesta a fin de mejorar las condiciones en el lugar de trabajo de esta institución. Esto se describe con un mayor detalle a continuación.

Las bases de la investigación o definición del problema, describe de manera empírica las observaciones que realiza este autor, sobre los factores que están afectando la productividad de los colaboradores que forman parte del equipo administrativo del hospital, conceptos que están sujetos a una comprobación posterior a través del marco teórico y metodológico descrito en capítulos posteriores, este apartado finaliza con la incertidumbre al lector del por qué es necesario continuar con la investigación.

En referencia al capítulo I sobre la fundamentación teórica, se expone criterios relacionados con el clima laboral, la productividad y de identificar cómo

estos interactúan en una organización. El análisis expuesto por varios autores, define si los escenarios empíricos mostrados en las bases, son ocasionados por estas teorías, caso contrario, se buscan otros conceptos que se relacionen con el problema.

Para el tratamiento del capítulo II, se hace un recuento de cómo este problema está afectando a otras organizaciones, cuál ha sido su tratamiento y la respuesta que ha dado otros investigadores a su resolución; la relevancia del presente capítulo, avizora un ejemplo, de cómo se debe resolver el inconveniente planteado, incluyendo dentro de la herramienta de recolección de datos, los criterios necesarios que se deben consultar, para verificar si el origen se basa en una falta de gestión sobre el clima laboral.

Para el capítulo III, se establece el tratamiento de la información, proceso que consiste en manifestar al autor, cómo recolectar los datos y convertirlos en informes que evidencien el problema, esto se lo realiza a través de encuestas al objeto de estudio afectado, representado por el personal administrativo del hospital, con medición de escala de Likert, al finalizar el aparatado, se evidencia los criterios que conforman el clima labor y que tienen un mayor nivel de influencia sobre la productividad de los empleados, seleccionando aquellos que requieren una mayor atención por medio de la evaluación por diagrama de Pareto.

Finalmente, en el capítulo IV se presentarán las mejoras a implementar para mejorar las condiciones del clima laboral en el hospital, los colaboradores administrativos se sientan totalmente satisfechos, con herramientas que le permitan realizar un trabajo efectivo y lograr un nivel de productividad mucho más eficiente y eficaz. De los resultados que se obtenga se podrá evidenciar la importancia que hoy en día ha adquirido mantener una constante gestión sobre el talento humano, a fin de

oferta un servicio interno para otros departamentos y una atención oportuna en referencia a posibles problemas que se generan de manera diaria y que no puede ser atendido de forma inmediata por las jefaturas o mandos de primera línea.

Antecedentes de la investigación

La administración pública en el hospital, se ha visto interrumpida por una constante rotación o cambio de estos directores, evitando que, al personal de turno se le realice las evaluaciones necesarias en función al perfil profesional especificado en los manuales de cargos y puestos, definiendo si éstos cumplen a cabalidad con los procesos designados al momento de su contratación. Dentro del departamento administrativo se llevan a cabo controles en cuanto a la gestión de los suministros, compra de medicamentos, pago de proveedores, contratación de personal, pago de sueldos, gestión de limpieza y todas las actividades complementarias que sirven de apoyo para que los médicos ofrezcan un servicio oportuno a los pacientes, sin ellas, es imposible que el hospital funcione.

Todos los procesos llevados a cabo por el departamento administrativo, exigen de un control y respaldo de cada operación, por lo tanto, para realizar estas actividades, es necesario la presencia de colaboradores con la suficiente experiencia para resolver conflictos de manera inmediata y procesen la información de cada transacción para posteriormente emitir reportes a la gerencia del hospital. En la actualidad, se percibe que muchos colaboradores están desmotivados por su trabajo, probablemente por las responsabilidades que deben asumir cuando se realizan despidos intempestivos al personal y de la cual no se conoce en qué momento se reemplazará esa vacante, que muchas veces permanece sin cubrir de manera indefinida.

Los resultados observados en la organización, que forman parte del problema son: la ausencia de comunicaciones en las áreas, causado por la rotación de directivos en cada departamento, falta de un control en la definición de funciones ya que no existe un proceso que capacite sobre las responsabilidades de los nuevos integrantes de la organización, además de una falta de evaluación, esto impide realizar una retroalimentación al momento de verificar si el trabajador cumple a cabalidad lo dispuesto o está emitiendo errores que afectan a otros departamentos.

Dentro del concepto de clima laboral, se reúnen aspectos externos e internos que pueden afectar el rendimiento en el puesto de trabajo del empleado, muchas veces están ocultos dentro de los procesos que son imposible de identificar de manera rápida por los jefes, ya que estos deben lidiar con sus actividades y además de establecer una dirección para su equipo de trabajo. Sin embargo, en el hospital el único departamento encargado de la gestión al personal es talento humano, siendo su actividad principal la selección de personal que ingresa al hospital, dejando de lado el tratamiento de procesos y políticas para mejorar el clima laboral de los puestos de trabajo.

La contratación de un elemento en la organización, corresponde a la necesidad de cubrir un vacante, un colaborador que ayuda a la institución a mantener controlado los recursos, ofrecer una buena atención y cumplir con los servicios que especifica la organización; si este elemento falla o no cumple con las perspectivas descritas en su puesto de trabajo, puede acarrear problemas, que no solo afecten el flujo de su trabajo, sino que limite a puestos que dependen de su gestión, a trasladar información oportuna para la toma de decisiones.

En el caso que atraviesa el hospital, la falta de compromiso de sus equipos de trabajo limita el abastecimiento de recursos a los departamentos médicos que conforman la institución. Además, retrasa información relevante en cuanto a la adquisición de medicamentos, disponibilidad de partidas para cubrir pago de proveedores, remuneraciones a empleados o a su vez conflicto entre compañeros de labores, perjudicando a la imagen institucional de tal entidad pública. Por lo tanto, de acuerdo a conocimientos previos por parte de este autor en temas de administración de talento humano, se sugiere que el principal problema a resolver, se basa en la falta de un control externo a la jefatura sobre el rendimiento del empleado, es decir la ausencia de un talento humano que limite procesos, actualice políticas, indague conflictos entre compañeros de trabajo y actúe como un mediador al momento de definir el origen del retraso de la información.

En referencia al tratamiento organizacional, la tarea del departamento de talento humano, va más allá de la contratación, donde su gestión continúa con la necesidad de un seguimiento del comportamiento del empleado, verificando si las condiciones de trabajo permiten el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la jefatura inmediata; este proceso de actualización constante del clima laboral, obedece a un esquema formado por personas expertas en tratamiento de metodología y problemas organizacionales, un concepto implementado por organizaciones que velan por cumplir sus objetivos sin dejar de lado, las necesidades que sus empleados demandan al momento de realizar sus labores diarias, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

Planteamiento del problema

Según los parámetros establecidos por la Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud en el Ecuador (2019), tanto los hospitales públicos como privados deben ofrecer un servicio óptimo e integral para todos sus usuarios. En este contexto, cabe resaltar que es de conocimiento general, ya sea por experiencia propia o por testimonios de terceros que han acudido a ellos, que hoy en día la atención brindada enfrenta serias dificultades en lo que respecta al manejo de los recursos y la dirección eficiente de la administración de hospitales (Rodríguez, 2018).

En esta misma línea y dirección, algunos ejemplos existen que dan cuenta del nivel de servicio que en la actualidad se presta, entre ellos, podría mencionarse casos como el tiempo de espera por el cual tienen que atravesar los pacientes, desde el momento en que agenda su cita, hasta el día en que logran ser atendidos por el profesional de salud (Flores, 2017). Detrás de estos problemas y algunos más, existe una realidad que es imposible dejar de percibir por quienes constantemente requieren de esta clase de servicios y es que mucho tiene que ver al respecto, la relación entre el resultado final de la atención, con el clima laboral que afecta el nivel de productividad, por ende, el rendimiento de quienes forman parte de las instituciones de salud.

Para Rodríguez (2018) el desconocimiento de algunos procedimientos, o la escasa preparación por parte de algunos servidores públicos que seleccionan a los nuevos empleados dentro de estas instituciones, es lo que conlleva a no ejercer y a cabalidad, con uno de los requerimientos más importantes, que es el de contratar a personal con el perfil idóneo para ocupar las diferentes plazas de trabajo.

Según Montserrat (2014), no cabe duda de que por esto no sólo se ven afectadas las operaciones, sino también el respectivo desempeño de quienes, por los diferentes procesos interrelacionados, deben responder con la mayor brevedad posible a los requerimientos de los pacientes, con un desenvolvimiento ágil y oportuno en las diferentes especialidades de la salud.

Como es de esperarse, si el trabajador no cumple con las expectativas de sus funciones a nivel laboral, generando con ello dificultades en los procesos subsiguientes, éste será removido, lo que causa una alta rotación del personal, con todas las desventajas que dentro de este contexto implica. En tal sentido, se podría mencionar algunas de ellas como: la falta de continuidad en dichos procesos, el retraso de los mismos debido a las constantes y nuevas contrataciones, la ineficaz distribución del presupuesto económico invertido en liquidaciones de los empleados salientes, la desmotivación del personal que se desenvuelve en un ambiente que no considera estable, entre otras. Todo esto es lo que al final, genera una seria afectación en la productividad del personal administrativo que en la actualidad forma parte del hospital.

De similares proporciones son los efectos causados por la falta de comunicación entre las diversas áreas administrativas y también por la injerencia negativa de funciones entre los departamentos, hechos que generan malestar y por ende también escasa colaboración entre los compañeros. Todo lo antes descrito nos conduce al siguiente planteamiento: la productividad del personal administrativo del hospital, posiblemente se encuentra afectada por el clima laboral en que sus trabajadores se desenvuelven.

Tabla 1.

Causas de la deficiencia administrativa

Causas	Efectos
Ausencia de comunicación entre áreas	Retraso de tiempos en la entrega de información y toma de decisiones.
Funciones no definidas	Carga laboral y falta de identificación de los responsables de una mala gestión.
Cambios de autoridades o coordinadores de áreas	Falta de evaluación a equipos de trabajo e identificación de malos elementos que integran la organización.
Personal con incompatibilidad de puestos	Personal incapacitado para realizar actividades encomendadas y procesamiento erróneo de la información.
Falta de motivación del personal	Personal no cumple con las actividades encomendadas, provocando el ocio y retraso a otros departamentos
Conflictos laborales	Presencia de personal conflictivo que retrasa los procesos y contagia a otros colaboradores a seguir su comportamiento

De acuerdo a la tabla 1, se muestran las principales causas que posiblemente afectan al clima laboral del hospital, los cuales se relacionan a la falta de gestión del clima laboral y una ausencia en controles para prevenir estos escenarios, sin embargo, este concepto es empírico, el cual se espera comprobar a través de la presente investigación. Por lo tanto, con estos conceptos, se propone su comprobación por medio de la percepción de los empleados que forman parte del

equipo de trabajo del área administrativa y con base a estos conceptos, ofrecer una solución compatible para este problema.

Formulación del problema de investigación

¿Cómo se relaciona el clima laboral con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público situado en la ciudad de Guayaquil?

Justificación

Una vez planteado el problema y manifestada la necesidad de implementar mejoras que influyan de manera radicalmente positiva sobre las condiciones de trabajo que tiene el personal en el hospital, el estudio justifica su investigación, con la finalidad de establecer medidas efectivas y de comunicación oportuna, entre los colaboradores y sus respectivas áreas departamentales, por medio de las cuales se logre restituir la estabilidad laboral y emocional, el sentido de pertenencia a la institución, el espíritu de colaboración, entre otras características propias de un sano ambiente de trabajo, el cual incida directamente en la productividad y en los niveles de eficiencia que son tan requeridos en la actualidad, para atender las diferentes necesidades de los usuarios y/o pacientes de esta tan prestigiosa Institución de salud.

Las serias dificultades presentadas al ofrecer un servicio de salud que logre satisfacer las necesidades y la gran demanda de los usuarios de los diversos hospitales del país, pone en evidencia la urgencia, además, la conveniencia de realizar una investigación basada en evaluar si la dirección presta atención a sus colaboradores y que ellos cuenten con las herramientas necesarias para lograr cumplir con las responsabilidades encomendadas, con el objetivo de que el personal administrativo esté lo suficientemente capacitado para alcanzar altos niveles de

productividad, favoreciendo de forma directa su desarrollo psicosocial en el ámbito laboral, con sus consecuentes mejoras.

Al mismo tiempo, los usuarios del Hospital serán directamente beneficiados al recibir atención de salud óptima, integral y de manera oportuna, para obtener la satisfacción plena a sus necesidades de atención médica, como lo garantiza el Estado Ecuatoriano a todos sus ciudadanos. En base a los resultados obtenidos al término de la presente investigación, se podrá detectar los nudos críticos que afectan a los diferentes departamentos del área administrativa, causantes de un desfavorable clima laboral, lo que permitirá implementar medidas e incluso hasta procesos, para alcanzar las mejoras necesarias que acrecienten la productividad del personal y de la institución y así cumplir con una de las fases del Plan Toda una Vida en el que indica que en Ecuador se garantizará el trabajo y empleo dignos, apostando por el fortalecimiento de competencias mediante la formación.

Desde el punto de vista legal, este proyecto trata de representar una forma en cómo mejorar el clima laboral de los compañeros de trabajo de una forma justa y basado en las necesidades que actualmente demanda la organización, tal como lo describe la Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 77 que manifiesta la implementación de sistemas de evaluación de desempeño aprobado por el Ministerio de Trabajo y las Unidades Institucionales de la Administración de Talento Humano, con el fin de motivar el rendimiento de las servidoras y servidores públicos, del mismo modo el artículo 79 manifiesta que el resultado de estas pruebas servirán como motivos para un ascenso del empleado en la organización o cese de sus funciones, siendo el resultado deficiente un justificativo de despido del colaborador.

De acuerdo a la Constitución del Ecuador en su artículo 33 sobre el trabajo realza la importancia del trabajo en pleno respeto a la dignidad del colaborador, remuneraciones y retribuciones justas con base en el desempeño de un trabajo saludable, por ello, con el análisis del clima laboral no solamente se muestra el compromiso, sino la presencia de otros aspectos como, por ejemplo la presencia de factores externos que pueden atentar contra la integridad del colaborador o sea objeto de amenaza, bajo el interés personal de otros compañeros de trabajo o jefaturas.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores que componen el clima laboral desde el punto de vista de autores especialistas en el área de la administración de talento humano?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores del área de administración del hospital en cuanto al clima laboral y que están afectando su productividad en sus puestos de trabajo?
- ¿Cuáles son los factores del clima laboral que actualmente están afectado la productividad de los empleados del área administrativa del hospital?
- ¿Qué tipo de propuesta debe de aplicar la dirección del hospital para mitigar los problemas relacionados con el clima laboral y mejorar la productividad de sus empleados en el área administrativa?

Objetivo General

- Analizar el clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público situado en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Determinar las diferentes teorías que existen en relación al clima laboral y las competencias que conforman la productividad, a través de las diversas aportaciones de expertos que se han desarrollado sobre el tema.
- Identificar los factores que están afectado el clima laboral entre los trabajadores del área administrativa del Hospital a través de un análisis de percepciones entre colaboradores.
- Definir cuáles son los factores críticos del clima laboral que están influyendo sobre la productividad de los trabajadores del área administrativa a través de un análisis de Pareto.
- Valorar los aspectos necesarios y requeridos para diseñar una propuesta de mejora, sobre la base de los resultados obtenidos y de la comparación con otros servicios de salud que aparezcan en la literatura académica y científica.

Hipótesis

El clima laboral se relaciona negativamente con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público situado en la ciudad de Guayaquil.

Variable Dependiente

- La productividad

Variable Independiente

- El clima laboral

Operacionalización de la variable

Tabla 2.

Operacionalización de la variable

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
Clima laboral (independiente)	Es el ambiente en el cual se relaciona un equipo de trabajo el cual influye en su estado de ánimo, repercutiendo en la productividad e intensidad con la que desarrollan sus actividades, viéndose reflejado también en la eficacia empleada para la toma de decisiones (Werther, 2012).	Es el conjunto de condiciones físicas, independencia, organización, liderazgo, salarios, compromiso y relaciones profesionales que modelan el modo de trabajo en una organización	Condiciones físicas	Aspectos físicos de la organización	Observación
			Independencia	Desarrollo profesional Apoyo al intraemprendimiento	Encuesta
			Organización	Manual de funciones y estructura organizacional definida	Observación
			Liderazgo	Iniciativa participativa	Encuesta
			Salarios	Escala salarial aprobada	Encuesta
			Compromiso	Motivación Laboral	Encuesta
			Relaciones	Colaboración y buen trato	Encuesta
Productividad (dependiente)	El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).	El objetivo es evidenciar, el resultado de la productividad en los empleados relacionada al entorno en el que se desenvuelve a través de indicadores de producción, rendimiento y desempeño	Producción	Orientación a los resultados	Bibliográfica – documental
			Rendimiento	Aprendizaje continuo Flexibilidad	Bibliográfica – documental
			Desempeño	Trabajo en equipo Orientación al servicio	Bibliográfica – documental

Capítulo I

Marco Teórico

Es imposible desconocer cuán indispensable es el recurso humano dentro del desarrollo de cualquier negocio o institución que provea bienes o servicios. Desde mediados del siglo XX, se empezó un amplio y detallado estudio acerca de las condiciones que requiere la administración de la fuerza de trabajo, con la finalidad de alcanzar un desenvolvimiento eficiente del personal, que conlleve a una mejora sostenida de la productividad. En relación a lo antes descrito, cabe recalcar que alrededor de este tema, se empezó a utilizar el término de Clima laboral u organizacional.

Fundamentación teórica

Clima Organizacional.

Según Halpan y Croft (1963, citados por Delgado y Jaik, 2017), el clima laboral no es otra cosa que la opinión que los trabajadores adoptan, en relación a ciertas variables con las que se define o establece el nivel de satisfacción, en todo lo que respecta al desarrollo de las diferentes actividades dentro una misma organización.

En relación a este mismo tema, Litwin y Stringer, citados por Hernández (1996), definen el clima organizacional como una propiedad o característica del ambiente laboral referido por sus miembros, quienes se forman percepciones subjetivas acerca del estilo de liderazgo de los administradores, de la estructura organizacional entre otros factores influyentes en la formación de dichas percepciones.

Para Méndez (2005), el clima organizacional es el conjunto de características de la organización formal e informal, de las cuales los trabajadores se forman una percepción que determinará su comportamiento dentro de la empresa y que se reflejará en las diversas actitudes hacia la misma.

En esta misma línea, Brunet expone que el clima organizacional está constituido por las percepciones del ambiente organizacional, delineado por los valores, posturas y disposiciones personales de los trabajadores, y los efectos consecuentes como la satisfacción y la productividad, relacionados con ciertas variables como el liderazgo, las recompensas, manejo de conflictos, el control y la supervisión, entre otras (Ramos, 2012).

Chiavenatto (2008), expuso cómo el clima organizacional refleja la forma en que los trabajadores interactúan entre sí, dentro y fuera de la empresa, es decir tanto con sus compañeros como con los clientes y proveedores externos a la organización, lo cual influye de manera radical en la productividad de la empresa. De la misma manera el clima organizacional refleja el grado de satisfacción que el personal puede estar experimentando. De estas afirmaciones y otras similares de diversos exponentes sobre este mismo tema, se puede concluir que en realidad el clima laboral es un tema bastante subjetivo, el cual depende y en gran medida, de las ideas y percepciones que tengan los trabajadores alrededor de todo lo que incide en relación a su satisfacción personal y colectiva dentro del ambiente de trabajo.

En esta misma línea y dirección, es necesario considerar los diversos ámbitos que pueden influir en la opinión que se genera al respecto, entre los colaboradores que forman parte de una misma empresa. Tal como los citó Chiavenatto (2008), estos pueden resumirse de la siguiente manera: la cultura de la organización, el tipo de

negocio, el uso de la tecnología, el modelo de la estructura administrativa, el estilo de liderazgo, entre otros.

En efecto, el estilo de liderazgo puede ejercer una gran influencia sobre la percepción de los colaboradores de un equipo de trabajo, para quienes es mucho más motivador sentirse parte de la empresa siendo estos asociados, activadores de los recursos de la misma, talentos capaces de proveer las competencias necesarias, en lugar de percibirse a sí mismos o haciéndolos sentir como parte de un patrimonio físico, que sólo debe producir y generar más recursos económicos en beneficio de la organización (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

Para García (2009), no cabe duda que el clima organizacional es uno de los factores más importantes en cuanto a lograr a nivel empresarial, un mayor desarrollo en lo que respecta al desenvolvimiento que se pueda obtener dentro de un mercado. Dentro de este contexto, el término clima laboral es producto de la propia evolución que ha tenido el hombre y cómo éste ha tenido que adaptarse a complejos y dinámicos ambientes cada vez más exigentes, debido a las múltiples relaciones y comportamientos que se generan dentro de un ambiente de trabajo.

Con respecto a lo anterior, para este autor, el rol protagónico que ha adquirido el análisis de los ambientes laborales sugiere la necesidad tanto de identificar como de establecer, qué métodos o instrumentos son necesarios aplicar, para analizar, identificar e interpretar cómo se desenvuelve el desarrollo organizacional, aplicado estrictamente a la gestión que actualmente requiere el talento humano (García, 2009).

Según lo citado por Valadez, Trujillo y Torres (2010), en la que expone la definición de Hall, el clima organizacional son las diferentes propiedades y características que componen el ambiente laboral y que influyen de manera positiva

o negativa en el comportamiento de los trabajadores, según la percepción que ellos experimenten del entorno y de las condiciones en que se desenvuelven y desarrollan sus actividades primarias en la empresa. Cuando se trata acerca del clima laboral, se torna indispensable hacer un corto repaso sobre las diferentes teorías de las necesidades y de motivación en el comportamiento organizacional, porque según sean cubiertas estas necesidades por cualquier empresa en particular, de esto dependerá el índice de satisfacción laboral de los empleados, hecho que a su vez repercutirá en un incremento o disminución de la productividad, en torno a los objetivos que se haya propuesto.

Teorías X y Y de Robbins y Judge.

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), mencionan dos teorías creadas por McGregor luego de estudiar el comportamiento de los gerentes en relación a sus trabajadores. La Teoría X, básicamente negativa y la Teoría Y, en contraposición con la antes mencionada. La teoría X es aquella que sostiene que los gerentes están convencidos de que el equipo de trabajo que tienen bajo su responsabilidad, son personas a las que no les gusta de ninguna manera el trabajo, razón por la cual estos necesitan supervisarlos cercanamente para dirigirlos, e incluso en ocasiones exigirles e imponerse ante ellos para el respectivo cumplimiento de sus labores.

Por otra parte, la teoría Y afirma que el trabajo puede llegar a ser experimentado por los trabajadores como algo intrínseco de su misma naturaleza, llegando incluso a percibirlo o considerarlo de manera tan natural, como las actividades de recreación o de descanso, originando que ellos mismos busquen cumplir con sus responsabilidades e incluso deseen adquirir mayores retos. De este modo los gerentes no necesitan estar controlando excesivamente su

desenvolvimiento, mucho menos imponerse y exigir de ciertas formas a través de las cuales se indisponga al personal.

En relación a lo antes mencionado, se podría concluir que si los trabajadores gozaran del ambiente adecuado para realizar sus labores y contaran con la motivación, estímulos positivos y refuerzos constantes, estos se comprometerían con la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas de la misma, lo que desembocaría en una eficiente productividad dada la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa (Robbins & Judge, 2009).

Teoría Z de Ouchi.

Para Ouchi (Ouchi, 1984), creador de la Teoría Z, la confianza y la productividad son variables que van directamente relacionadas. El autor sostiene a lo largo de todo su libro, que el trabajador mantiene siempre su condición de ser humano, sin liberarse de ella, aún en su rol de empleado de una empresa. Ouchi basa su teoría en las relaciones de confianza entre el personal y sus jefes, en el trabajo en equipo, relaciones personales cercanas y la capacidad de tomar decisiones considerando al equipo humano dentro de dicho proceso. Todo esto, orientado a conseguir óptimos resultados en la productividad a través de un mejor y más elevado rendimiento del recurso humano.

En referencia a las definiciones y teorías revisadas, se puede observar que son diversos los autores que consideran que el clima laboral es de gran influencia en los resultados que el equipo humano de una empresa genera, según el grado de satisfacción que dicho personal experimente, en el cumplimiento de sus funciones cotidianas.

Teoría Motivación – Higiene.

Para Herzberg (1968) es uno de los varios autores que expone entre sus investigaciones la Teoría de los dos factores, también conocida como Teoría de la Motivación – Higiene, el cual afirma que la presencia de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, no ejerce una relación directa en cuanto a hacer desaparecer la insatisfacción laboral de los mismos.

Así mismo, la ausencia de factores que producen la insatisfacción laboral, no es causa directa para generar en los empleados satisfacción dentro de su ambiente de trabajo. Por otra parte, luego de realizar su estudio encuestando a cerca de los momentos más satisfactorios e insatisfactorios de su vida laboral a un numeroso grupo de ingenieros, Herzberg denominó como “higiene” a aquellos factores que, al estar ausentes o mal aplicados, causaban insatisfacción en los encuestados. Entre estos factores se encontraron los siguientes: el estilo de liderazgo o supervisión, las relaciones interpersonales, el salario, la carga de trabajo, los beneficios, las políticas administrativas de la empresa, entre otros (Manso, 2002).

Al segundo grupo de factores lo denominó “motivación”, por ser los causantes de satisfacción laboral, entre los cuales se puede mencionar los siguientes: la realización personal en las funciones asignadas a su plaza de trabajo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional ofrecidas por la empresa, el reconocimiento o valoración al desempeño de sus tareas, la importancia o el grado de responsabilidad de las labores asignadas por parte de la administración, entre otros.

Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Según Aray y Pedreros (2013) “(...) se ha demostrado que las necesidades que motivan a las personas son aquellas que no están satisfechas” (p. 47). Dentro de este mismo contexto, Maslow (1948) es quien presenta una teoría de motivación por medio de una pirámide de cinco tipos de necesidades, a través de la cual sostiene que a medida que los seres humanos satisfacen las necesidades del nivel inferior, van desarrollando necesidades más elevadas de los siguientes niveles de la pirámide.

- a) Necesidades Fisiológicas: Se refiere a las necesidades básicas que el ser humano debe satisfacer para hacer posible la continuación de su existencia, como son: el descanso, el alimento, abrigo e hidratación.
- b) Necesidades de Seguridad: Son aquellas que están relacionadas con la estabilidad del ser humano, evitar los peligros, organización y estructura de su entorno tanto físico como económico y de salud.
- c) Necesidades Sociales: También conocidas como necesidades de amor y pertenencia, las mismas que determinan cómo el ser humano precisa ser parte de un grupo, de recibir y dar afecto a otros.
- d) Necesidades de Estima: Son aquellas necesidades que están relacionadas con la importancia de tener una autovaloración positiva, una buena imagen de sí mismo, sentirse digno de reconocimiento y respeto.
- e) Necesidades de Autorrealización: Tienen relación con la autoestima, el crecimiento personal, de tener autonomía y poseer la capacidad de valerse por sí mismo sin tener que depender de terceros.

Por otro lado, según lo establece Valdés (2005, citado por Naranjo, 2009), Maslow realizó además un destacado aporte al descubrir que quienes logran

satisfacer las cinco necesidades antes mencionadas, también experimentan dos necesidades adicionales a las que él clasificó como cognitivas, y son:

- a) Necesidad de conocimiento: Tiene relación con la necesidad de conocer, analizar, comprender el entorno en el que vive cada persona, su naturaleza y el medio en el cual se desenvuelve.
- b) Necesidad de satisfacción estética: Son aquellas necesidades que están ligadas con la belleza, al sentido de la estética, la simetría y el arte en sus diversas manifestaciones.

Teoría de Alderfer.

Otra de las teorías destacadas es la de Clayton Alderfer, quien según Trechera (2005, citado por Naranjo 2009) fundamenta su teoría en la de Maslow, reagrupando las cinco necesidades presentadas, clasificándolas en solo tres grupos diferentes que se detallan a continuación:

- a) Necesidad de Existencia: Son necesidades básicas que están ligadas a la subsistencia y seguridad del ser humano.
- b) Necesidad de Relación: Precisa de relaciones interpersonales por su característica de ser social, sentido de pertenencia a un grupo y de aceptación.
- c) Necesidad de Crecimiento: Hace referencia al desarrollo personal, la autorrealización, autoestima y reconocimiento, todo esto a través del logro de diferentes metas en el transcurso de la vida de cualquier ser humano.

Teoría de McClelland

Para McClelland (1989) es el creador de la teoría en la que se afirma que las personas experimentan tres tipos diferentes de motivaciones, las cuales son adquiridas del medio social en el que se desenvuelven y aprendidas de manera

inconsciente. Estas motivaciones están supeditadas a las necesidades de logro, poder y afiliación (Aray & Pedreros, 2013).

De estas tres necesidades, autores como Marulanda, Montoya y Vélez (2013), citan la necesidad de logro como una de las de mayor presencia en emprendedores y personas de alta productividad, debido a que buscan hacer las cosas con excelencia y obtener mejores resultados que los demás. Así mismo, son personas que suelen tomar responsabilidades que les representen un reto, se sienten cómodos de esa manera y buscan realimentarse para conocer si están haciendo bien o no las cosas.

Teoría del Refuerzo de Skinner.

Entre otros análisis, Rodas (2009), quien plantea la teoría del refuerzo, la cual sostiene que la presencia o ausencia de toda conducta del ser humano, es producto de las consecuencias que por estos comportamientos se hayan recibido, de manera que cuando se quiere incrementar un comportamiento determinado, lo que se hace es reforzar de forma positiva y por el contrario, cuando lo que se pretende es eliminar una conducta específica, se le otorga un refuerzo negativo o castigo.

Según las investigaciones realizadas por Robbins y Judge (2009), la aplicación de esta teoría en las empresas puede facilitar a los gerentes que los comportamientos que mejoran el desempeño, sean incrementados en su frecuencia mediante las recompensas o refuerzos positivos. Sin embargo, también plantea que el refuerzo negativo o castigo no es tan efectivo, puesto que, aunque se suprime rápidamente los comportamientos indeseados, estos cambios no son perdurables, además de las consecuencias que se producen en la propia motivación de los empleados sancionados, como por ejemplo, una moral baja, desánimo e inconformidad, hecho

que automáticamente conlleva a un tasa más alta de ausentismo y rotación, afectando seriamente el clima laboral de la empresa.

Teoría de las Expectativas de Vroom.

Para Naranjo (2009), según la teoría de las expectativas propuesta por Vroom, la motivación surge por la combinación de las tres siguientes variables:

- a) Valencias: Se refiere al valor que cada persona le asigna a una actividad o tarea encomendada y el interés que pone para llevarla a cabo.
- b) Expectativas: Trata sobre la convicción de que determinada acción obtendrá un resultado específico.
- c) Instrumentalidad: Hace referencia a la opinión que la persona tiene acerca de la utilidad de conseguir un determinado resultado.

Según lo antes citado, si el trabajador no tiene interés en la actividad que realiza, no cree que su esfuerzo será el adecuado para obtener un resultado específico y así mismo no cree que ese resultado pueda aportarle algo positivo, entonces él no contará con la motivación que se requiere para llevar a cabo dicha actividad.

Teoría de la Equidad de Adams.

Según Adams (1963), citado por Pimentel, Mendoza y García (2015), creador de la teoría de la equidad, asevera que “las personas consideran que una justa distribución de recompensas, se logrará entre ellos en proporción a sus contribuciones” (p.1351). Al respecto, los empleados de una organización siempre compararán si su esfuerzo y la retribución o recompensa obtenida, es equitativo al esfuerzo entregado por sus compañeros y las recompensas que ellos reciben.

Esta teoría está compuesta por cuatro variables diferentes que a continuación se detallan: las entradas o aportaciones, los resultados, la elección de otro referente,

formas para reducir la inequidad. De estas comparaciones sociales existen sólo tres posibles caminos a los cuales llegará el personal: equidad, excesiva recompensa, poca recompensa. Como complemento a lo antes descrito y según Naranjo (2009), esta teoría es de suma importancia por ser un factor primordial que interviene en la percepción que el trabajador se forme acerca del clima laboral que éste encuentra en su empresa.

El presente estudio se basa en las necesidades establecidas por Maslow (1948) debido a que es quien define más ampliamente los factores que afectan al individuo en relación a su bienestar y satisfacción. De una adecuada satisfacción laboral del personal, se desprenden consecuencias positivas para el empleado y para la organización a la cual él presta sus servicios. Se ha comprobado que aquellos trabajadores más satisfechos en su entorno de trabajo y con sus funciones y desempeño, son generalmente los más productivos, según como lo hace referencia Martínez (2007, citado por Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez 2014).

Por otra parte, cabe también revisar cierta información acerca de la insatisfacción laboral. En lo que a esto concierne, para Valenzuela, Buentello y Ramos (2015), la insatisfacción laboral se puede definir como una respuesta y actitud negativas hacia su trabajo, ligadas directamente a la percepción de sus condiciones laborales. Entre las consecuencias que producen la insatisfacción laboral para los empleados y la organización en que laboran se encuentran las siguientes: a) bajo rendimiento de los trabajadores, afectando la productividad en la empresa; b) desmotivación y desvalorización por el trabajo que realiza, lo que puede dar paso a que el empleado convierta en un hábito realizar sus funciones de manera mediocre; c) la salud emocional afectada por estados de ansiedad, estrés e incluso depresión.

Los factores que pueden ocasionar insatisfacción laboral en el cuerpo de trabajo de una empresa son muy diversos, según el criterio de Valenzuela, Buentello y Ramos (2015). Entre estos están: monotonía en el trabajo que causa desinterés y desmotivación, carga excesiva de trabajo con una remuneración inadecuada, estrés desproporcionado que deriva en el síndrome de Burnout, trabajo que deja de representar un reto para el empleado por estar por debajo de sus aptitudes y capacidad, escaso tiempo para descanso y distracción que llega a afectar su vida familiar y social, incapacidad para hacer una carrera de ascenso en la empresa por falta de formación o porque la empresa no ofrece la oportunidad a sus empleados, clima laboral que no se preocupa de cubrir las necesidades y opiniones de los trabajadores. estilo autoritario y hostil de parte de los gerentes y jefes departamentales.

Productividad.

El interés por la productividad se ha desarrollado hasta el punto en el que el recurso humano es considerado como un factor central. Los temas esenciales en la investigación administrativa se centran en la productividad, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente con el incremento de esta variable y cualquier otro resultado empresarial (Delgado, Vargas, Bravo, y Becerra, 2009).

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto que las intervenciones han tenido en los procesos humanos a través de formación, afectación de la moral y la motivación de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción del cliente. El objetivo es evidenciar, el resultado de la productividad en los empleados relacionada al entorno

en el que se desenvuelve. Dentro de las dimensiones en la productividad se encuentra la producción, rendimiento y Desempeño y uno de sus instrumentos medibles en la evaluación de desempeño.

Para Donato (2014), el indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

De acuerdo a Herrera (2016) la productividad es la efectividad de la actividad racional del individuo, en la esfera de la producción material. La productividad se mide por la cantidad de productos elaborados por unidad de tiempo de trabajo, de acuerdo con los niveles medios de habilidad e intensidad del trabajo.

Para Drucker (1993), en *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Plantea tres desafíos en los cuales debe centrarse la administración de la empresa, dos de ellos se relacionan con la productividad: el primero es el desafío de incrementar la productividad de la manera más exigente” y” El tercer desafío de la administración es medir y aumentar la productividad del trabajo del conocimiento” (p.128).

En relación a este mismo tema Arias (1989), definió que el alto desempeño laboral de las empresas se debe a tener nuevas ideas y experiencias de los trabajadores, para así evaluar el rendimiento y productividad. Sin embargo, se evaluó la importancia en desarrollar las habilidades de los trabajadores destacando las capacitaciones ya que se consideró que abarca destrezas y conocimientos que

están relacionados con el alto desempeño laboral; eliminar actitudes negativas y ser proactivo en sus desempeños.

En referencia a Chiavenato (2000), expone que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Para Laza (2012) obtener un desempeño laboral óptimo para la empresa requiere que los empleados conozcan con exactitud cuáles son sus tareas o funciones específicas a desempeña, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir; si algunos de estos aspectos no están claros, es muy probable que los empleados no rindan bien, ya que siempre tendrán dudas cada vez que quieran llevar a cabo un procedimiento y nunca sabrán cuáles son sus objetivos, por lo que no podrán establecer prioridades correctamente.

Según Donato (2014), la proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y del clima es un tema de relevancia en la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea: Un clima

favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

Según la información del Hospital en análisis, el departamento del área de talento humano analiza las siguientes competencias conductuales para evaluar su productividad:

- Trabajo en Equipo: es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
- Orientación de Servicio: implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacciones de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- Orientación a los Resultados: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.
- Flexibilidad: es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
- Aprendizaje Continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.

Clima laboral.

Se conoce como clima laboral al ambiente en el cual se relaciona un equipo de trabajo el cual influye en su estado de ánimo, repercutiendo en la productividad e intensidad con la que desarrollan sus actividades, viéndose reflejado también en la eficacia empleada para la toma de decisiones. Es decir, el clima laboral corresponde

al grado de influencia de la satisfacción del personal en relación a las condiciones en las cuales desarrolla su trabajo (Werther, 2012).

De acuerdo con Barquero (2011), la productividad es el resultado de la relación entre el empleado y la satisfacción laboral. La mejora del clima laboral tiene por objetivo reducir al mínimo los conflictos que pudieran existir entre los trabajadores al momento de desarrollar sus actividades. López (2013) también señala que la productividad consiste en generar riqueza en base a la ética y la moral con la finalidad de que exista un beneficio social armonioso, ya que, si en la entidad existe una buena comunicación entre los colaboradores, los procesos se ejecutan con mayor fluidez y rapidez, ahorrando tiempo y recursos.

Factores que influyen en el clima laboral.

De acuerdo con Gan y Berdel (2011), existen ciertas variables influyentes en el clima laboral como son: las condiciones físicas, la independencia, la organización, los salarios, el compromiso y las relaciones entre trabajadores de una misma área, departamento o en general de toda la organización. Dichas variables deben ser analizadas constantemente para validar si influyen o no de manera negativa en la entidad.

Condiciones físicas.

Dentro de las condiciones físicas se incluye la iluminación del área de trabajo, los ruidos ambientales, o sonidos que perturban la concentración y el desempeño del personal, impidiendo la normal ejecución de las actividades. De igual manera la posición del escritorio y el aislamiento de cierto personal son factores que provocan malestar en los individuos (Gan y Berdel, 2011). Como variable del clima laboral, las

condiciones físicas se relacionan a los espacios de trabajo que le brinden al colaborador la seguridad necesaria para ejercer sus funciones (Tejada, y otros, 2007).

Para Chiang, Martín, & Núñez (2010) el personal de una empresa debe tener muy en cuenta las condiciones en donde laboran porque el confort produce bienestar necesario para el desarrollo de sus labores. Sin embargo, también se consideran aspectos como tiempo, dinero, equipamiento, ayuda, entre otros. Finalmente se puede destacar que las condiciones físicas involucran el lugar en donde el personal se desenvolverá.

Independencia.

La independencia es la capacidad que tendrá el colaborador para realizar su trabajo sin presiones constantes por parte de los altos mandos. Se vuelve negativa esta variable cuando el jefe inmediato se relaciona con su subordinado sólo para preguntarle ¿y ahora que estás haciendo? ¿Ya cumpliste la meta? ¿Por qué aún no has llevado a cabo el reporte?, lo que incrementa la desconfianza en el individuo generando problemas de comunicación (Gan y Berdel, 2011). Pavía (2012) define a la independencia como la confianza que se le brinda al personal, así como la autoridad requerida para la ejecución de sus funciones. Por este motivo, algunos autores proponen la creación de cronogramas de actividades que reflejen semanal o mensualmente las diversas responsabilidades asignadas al equipo, para reducir la persecución laboral y hostigamiento.

Organización.

La organización de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo es primordial, es decir debe existir una planificación y delegación de funciones para distribuir eficientemente la carga laboral y optimizar los resultados, (Gan y Berdel,

2011). Estos autores sugieren que se coordinen as actividades adicionales que deben realizar los colaboradores para cumplir con las obligaciones o metas propuestas, sin generar discusiones o dependencia absoluta de un cargo en particular.

Liderazgo.

Es una característica que debe estar presente en las jefaturas principalmente, porque da la competencia a la persona de resolver situaciones únicas y brindando un trato cordial a sus compañeros, independientemente del cargo que ocupe y de la posición que ostente en la empresa (Gan y Berdel, 2011). Esto evita los favoritismos y previene que se esfuercen en la medida en que tienen empatía con el jefe directo. Pavía (2012) sobre este tema señala que es necesaria la presencia de un líder que guíe y gestione las actividades del personal con soluciones eficaces a los problemas en el entorno laboral.

Cole y Gaynor (2010) mencionan que el liderazgo constituye una serie de comportamientos que permiten generar una influencia de un individuo a otro, por lo que este debe servir a las instituciones para alcanzar los objetivos corporativos. Uno de los puntos clave para el manejo de personal es que la alta dirección evalúe el tipo de liderazgo que su equipo de trabajo requiere para motivarlos.

Salarios.

Fischman (2014) determina que si el clima laboral es bueno, los colaboradores tendrán una mejor percepción de su salario. Sin embargo, si el clima laboral es malo sus actividades serán deficientes. Esto quiere decir que existe una relación entre el salario y el trabajo, porque es una de las motivaciones por las que su personal trabaja. Por otro lado, Santos (2008) señala que si el personal es adecuado para el cargo que ocupa, tendrá interés por sus actividades, se sentirá satisfecho con

su sueldo y su trabajo no será le propiciará riesgo alguno en su salud, lo que repercute positivamente en su producción.

Compromiso.

El compromiso se deriva del modelo de liderazgo que ejerza el jefe, esto quiere decir que, si la empresa requiere que los empleados se “pongan la camiseta” en cuanto al manejo de la carga laboral, horas extras, y otros aspectos, son las jefaturas quienes pondrán el ejemplo mostrándose responsables de su trabajo e intensidad laboral (Gan y Berdel, 2011). Sin embargo, el autor Llanea (2009) destaca que el compromiso se relaciona con las metas personales de cada individuo, porque de esta manera el colaborador llega a la autorrealización de su vida personal, lo que se evidenciará en el rendimiento y desempeño de su trabajo.

Relaciones.

Las comunicaciones interpersonales son claves para la realización de las actividades dentro de una organización. Siempre que exista respeto entre las partes existirá un clima laboral sano (Gan y Berdel, 2011). Pero, Llanea (2009) menciona que la comunicación laboral debe guardar compostura laboral, para evitar roces o malos entendidos que se deriven en conflictos personales que afecten al grupo de trabajo.

Marco Conceptual

Administración: Es el proceso de crear y preservar, mediante la planificación y organización, un entorno en el cual los equipos de trabajo de una empresa puedan alcanzar con eficiencia los objetivos planteados (Koontz y Weihrich, 2013).

Ausentismo: Falta de asistencia al trabajo. Factor que afecta seriamente el funcionamiento y la productividad de una empresa (Robbins y Coulter, 2010).

Calidad de vida laboral: “Es la calidad total de las experiencias humanas en el lugar de trabajo” (Schermerhorn, 2010, p65).

Carga de trabajo: Corresponde al conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador para realizar las tareas inherentes a su trabajo (Arbeláez, Velásquez y Tamayo, 2011).

Castigo (refuerzo negativo): Es el empleo de una consecuencia desfavorable (Bateman y Snell, 2009).

Clima Laboral: Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese entorno. Dichas percepciones involucran la estructura y los procesos de la organización y tienen repercusiones en el comportamiento laboral (Mujica y Pérez, 2007).

Competencias: Conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales (Robbins y Coulter, 2010).

Comunicación: Corresponde a la transmisión de información de un emisor hacia un receptor implicando que dicha información quede clara para el receptor (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Cultura Organizacional: Es el modelo general de comportamiento de una organización, los valores y creencias asumidos y compartidos por todos quienes forman parte de la empresa (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Desempeño: Son aquellas diligencias, actividades y conductas de los trabajadores, que son importantes por estar orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa, y son sujetos de medición en términos de las competencias de cada empleado y su grado de aportación a la organización (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

Eficacia: Se entiende como el logro de los objetivos planteados (Koontz y Wehrich, 2013).

Eficiencia: Corresponde a la capacidad de lograr los objetivos planteados con los mínimos recursos (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012).

Estabilidad laboral: Es el derecho del empleado, a la conservación de su plaza de trabajo de manera regular (Montserrat, 2014).

Estrés: Es una condición de intranquilidad, desasosiego y tensión que soportan las personas que afrontan exigencias, dificultades u oportunidades extraordinarias (Schermerhorn, 2010).

Factor de higiene: Corresponde al contexto del puesto de trabajo en sí, como por ejemplo las relaciones entre el personal y sus jefes, las políticas que rigen la administración de la empresa, las condiciones de trabajo, la remuneración económica, y la supervisión que pueden causar insatisfacción en el personal laboral (Bateman y Snell, 2009).

Factor satisfactor: Es aquel que está inmerso en la naturaleza misma del puesto de trabajo, como por ejemplo reconocimiento, sentido de logro, desarrollo personal (Schermerhorn, 2010).

Insatisfacción laboral: Corresponde a una respuesta y actitud negativas de parte del trabajador hacia su trabajo, ligadas directamente a la percepción de sus condiciones laborales (Valenzuela, Buentello y Ramos, 2015).

Liderazgo: Proceso de guiar y orientar a un grupo de personas o equipo de trabajo, e influenciar en él para que logre alcanzar sus metas u objetivos (Robbins y Coulter, 2010).

Meta: Corresponde a un objetivo, propósito o fin que la organización se ha propuesto alcanzar como resultado de ciertos procesos y estrategias (Bateman y Snell, 2009)

Motivación: Proceso mediante cual la voluntad y los esfuerzos de una persona se dirigen con vehemencia y perseverancia hacia el logro de una meta (Robbins y Coulter, 2010).

Percepción: Es el proceso por medio del cual damos valor al entorno cotidiano en el cual nos desenvolvemos, al organizar y asimilar las diversas impresiones sensoriales (Robbins y Coulter, 2010).

Productividad: Es la cuantificación de la eficiencia con la que los productos de entrada se convierten en productos terminados (Schermerhorn, 2010).

Productividad del empleado: Es la medición del desempeño eficiente y efectivo. “También, las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con el menor número de empleados satisfechos” (Robbins y Coulter, 2010).

Rotación: Es la separación permanente, voluntaria o involuntaria, de un empleado de la organización (Robbins y Coulter, 2010).

Satisfacción laboral: Se refiere a un “estado emocional” y/o una “actitud positiva”, las mismas que están relacionadas directamente con la percepción que tienen de sus empleos y de los diferentes aspectos del mismo (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

Marco Legal

Las leyes que exigen un control sobre la gestión del recurso humano en los hospitales públicos esta definido en la Constitución de la República del Ecuador (2008), que indica en su sección octava Trabajo y seguridad social

Art. 33, que habla de la importancia del trabajo como un derecho y deber social, enfocado en temas económicos y la base de la economía, por lo tanto las entidades contratantes deben cubrir la remuneración, además de proveer de un clima que no atente con la salud del empleado y además aisle todos los factores que podrían en riesgo su integridad; estos criterios generan la relevancia de incluir dentro de la administración, mecanismos que aislen factores que influyen el normal desarrollo del trabajo, convirtiendo esta en una labor antes que en un requisito de calidad en el hospital.

Por otro lado, La Ley Orgánica de Servicio Público (2010), puntualmente define al Subsistema de Evaluación del Desempeño utilizada en el sector público (p. 58) mediante los siguientes artículos:

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor, esto obliga al hospital a sostener esquemas de valoración de su equipo de trabajo, a fin que se cuente con personal idóneo para el desarrollo de actividades.

Con referencia al artículo 216, sobre el objetivo específico, de la evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y

estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos; hace incapie a establecer una relación entre la presencia de una cultura organizacional y el mejoramiento de la calidad, por lo tanto de acuerdo a este criterio, las variables analizadas pueden atribuir con un mejoramiento de la productividad en el hospital y tener un personal más comprometido con el cumplimiento del objetivo de la organización.

La referencia del Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria, agrega diferentes criterios sobre los cuales se puede incluir en un esquema de evaluación:

Perspectiva institucional, incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión; esto genera que el desempeño es medido a través de las metas que provea el jefe de turno.

Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe; perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos

necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y, perspectiva del talento humano: incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Por lo tanto, existen criterios que se puede medir el desempeño, volviendo una tarea para la administración del hospital, verificar si su personal esta apto para el desarrollo de las actividades encomendadas, de no ser así continuar con despidos y reemplazarlos por personal comprometido y altamente capacitado. Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes: excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas; muy bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas; satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad; regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; e insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. El proceso de evaluación para aprobar las escalas de medición serán efectuadas por el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Relación entre dimensiones e indicadores con teorías del clima organizacional

Con referencia a la relación entre dimensiones e indicadores, se tiene a continuación una tabla que resume los autores expuestos en el presente marco teórico y que a través de sus explicaciones se pueden establecer preguntas en las técnicas de recolección de datos referidas en la Operacionalización de la Variable.

Tabla 3.

Teorías que avalan la relación entre las dimensiones con los indicadores de la variable independiente

Dimensión	Indicador	Referencias bibliográficas
Condiciones físicas	Aspectos físicos de la organización	(Tejada, y otros, 2007); (Robbins & Judge, 2009); (Maslow, 1948)
Independencia	Desarrollo profesional Apoyo al intraemprendimiento	(Maslow, 1948); (Gan y Berdel, 2011)
Organización	Manual de funciones y estructura organizacional definida	(Robbins & Judge, 2009); (Maslow, 1948)
Liderazgo	Iniciativa participativa	(Chiavenato, 2008); (Manso, 2002); (Maslow, 1948); (Pavía, 2012)
Salarios	Escala salarial aprobada	(Maslow, 1948); (Fischman, 2014); (Santos, 2008)
Compromiso	Motivación Laboral	(Herzberg, 1968); (Maslow, 1948)
Relaciones	Colaboración y buen trato	(Maslow, 1948); (Chiang, Martín, & Núñez, 2010); (Llaneza, 2009)
Producción	Orientación a los resultados	(Maslow, 1948)

Las dimensiones fueron tomadas por Gan y Berdel (2011), quien enlista los factores que componen o describen el clima laboral que existe en una compañía, en cuanto a los indicadores, se sumaron los puntos referidos por los autores Bustamante, Lapo y Grandón (2016) quienes a través de su estudio sobre la Creación de un Cuestionario de Clima Organizacional para hospital de alta complejidad en Chile, que recopila opiniones de diferentes expertos para conformar un instrumento de investigación que consolida todos los factores que influyen en un clima laboral.

Relación entre dimensiones e indicadores con teorías de la productividad

Del mismo modo que se tomó como referencia a la variable independiente, a continuación, se muestra la fundamentación teórica de los factores influyentes en la productividad y los indicadores, tomando en cuenta autores que se expusieron en el presente marco teórico.

Tabla 4.

Teorías que avalan la relación entre las dimensiones con los indicadores de la variable dependiente

Dimensión	Indicador	Referencias bibliográficas
Rendimiento	Aprendizaje continuo Flexibilidad	(Maslow, 1948)
Desempeño	Trabajo en equipo Orientación al servicio	(Maslow, 1948)
Producción	Orientación a los resultados	(Ouchi, 1984); (Delgado, Vargas, Bravo, y Becerra, 2009); (Herrera, 2016); (Chiavenato, 2008)
Rendimiento	Aprendizaje continuo Flexibilidad	(McClelland, 1989); (Donato, 2014)
Desempeño	Trabajo en equipo Orientación al servicio	(Adams, 1963)

Cabe resaltar que las dimensiones base, fueron tomadas de la referencia teórica de Delgado, Vargas, Bravo, y Becerra (2009) y con indicadores expuestos en los formatos de evaluación sobre la productividad del hospital público en análisis, los cuales muestran semejanzas teóricas y de los cuales salen los factores a medir en el capítulo de la metodología.

Capítulo II

Marco Referencial

Siendo el recurso humano el elemento alrededor del cual giran todos los demás factores al momento de establecer políticas, estructuras y procesos dentro de cualquier empresa, es indispensable proveerle de un clima laboral satisfactorio en beneficio no sólo del personal sino sobretodo y en gran medida, de la efectividad y productividad de la compañía. En este sentido, se puede decir que al gozar de un clima organizacional se interioriza un sentido de pertenencia a la empresa, disminuyen los índices de rotación y de ausentismo del personal, debido a su satisfacción dentro de su lugar y entorno de trabajo, se genera una actitud de mayor colaboración y adaptación a los cambios creando así lealtad y compromiso por parte de los trabajadores hacia la organización para la cual ellos prestan sus servicios. Así lo manifiestan Flores, Vega y Chávez (2015), quienes durante los años 2012 y 2013 realizaron un estudio en México denominado El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México.

En el mencionado estudio se utilizó el clima organizacional como variable dependiente y como variables independientes una serie de factores que se detallan a continuación: autonomía, presión, motivación, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, remuneración, innovación, capacitación y desarrollo, equidad, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general. En la investigación realizada por estos autores y luego de realizar 66 encuestas, se llegó a la conclusión de que el ambiente laboral en el cual el personal desarrolla sus actividades, es un ambiente propicio y satisfactorio para un alto desempeño de los trabajadores. Al respecto, el clima organizacional de desafío diagnosticado por el presente estudio, se relacionó

con una alta orientación a las tareas y a las relaciones dentro de un ambiente apropiado, en el cual se otorga reconocimiento por las tareas desempeñadas y además, existe apoyo del jefe inmediato (Flores, Vega y Chávez, 2015).

En cuanto al trabajo en equipo se desarrolla de manera altamente efectivo porque tienen claras las metas y los objetivos, gozan de autonomía al momento de decidir y organizar su trabajo de la manera más adecuada para ellos. Además, los objetivos son claros y medibles, lo que permite a los jefes recompensar el excelente desempeño de sus trabajadores mediante incentivos y promociones.

Cabe recalcar que los empleados de la empresa manifestaron también sentirse satisfechos con la remuneración que reciben en relación al esfuerzo que demandan sus tareas. De la misma manera, se encontró un alto grado de satisfacción en la relación laboral de los empleados con sus jefes, manifestando que sus necesidades son tomadas en cuenta y que se maneja una comunicación fluida y cordial. En este mismo contexto, la innovación también juega un papel importante dentro de este estudio, debido a que a los trabajadores se les permite aportar siempre nuevas ideas, buscar nuevos retos y desafíos dentro de la empresa, contribuyendo de esta manera a que el personal tenga elevados estándares de sí mismos, siendo éste un factor de motivación.

Entre las recomendaciones del estudio realizado se planteó que los directivos de las franquicias alimenticias armen sus estrategias tomando en consideración los factores de autonomía, presión, innovación, motivación, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, remuneración, capacitación y desarrollo, equidad, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general, con el propósito de seguir estimulando el

destacado desempeño y la productividad de sus trabajadores, promoviendo así un clima organizacional de desafío.

En esta misma línea y dirección tenemos el estudio Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal, realizado por González, Manríquez y Venegas (2014), durante el año 2012 en Santiago de Chile; en el cual participaron 33 funcionarios que fueron encuestados. En dicho estudio la variable dependiente fue el clima laboral y las variables independientes fueron: apoyo, calidez, estructura, identidad, conflicto, normas, recompensa, responsabilidad y riesgo.

En la institución estudiada se identificó un buen clima laboral, sin hallarse diferencias significativas de percepción entre hombres y mujeres. Ambos grupos coincidieron en que el terreno más delicado al momento del estudio fue el de recompensa. En este estudio se determinó que existe un alto grado de pertenencia de los trabajadores hacia la organización y de compromiso con sus metas, no obstante se aconseja la implementación de instancias que promuevan una comunicación más efectiva y fluida entre la dirección y los trabajadores. Además, se sugiere incrementar mecanismos de recompensa que auspicien y sostengan un ambiente laboral estimulante, motivador y productivo (González, Manríquez, & Venegas, 2014).

Otro estudio referencial dentro de este contexto, es el de Barzola, Barzola y Flores (2017) denominado Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador, realizado durante el mes de enero del año 2017 a 100 funcionarios públicos. En esta investigación se utilizó como variable dependiente el clima laboral y como variables independientes diversos

factores tales como: trato jefe-empleado, equipo y material de trabajo, ascensos y gratificaciones, reconocimientos, interés laboral, perfeccionamiento profesional, mejora remunerativa, trabajo en equipo, comunicación, estabilidad laboral, cumplimiento de leyes, infraestructura y recursos humanos.

En el mencionado estudio se llegó a las siguientes conclusiones: respecto al trato jefe-empleado, el personal expresa sentirse explotado, se recomienda que se considere su experiencia y profesionalización, respecto a equipo y material de trabajo, los trabajadores consideran que el equipo entregado para realizar las tareas no está de acuerdo a un buen plan laboral, manifestando claramente la falta de materiales, respecto a ascensos y gratificaciones, el personal siente que depende de las directrices recomendadas para realizar las tareas y de la capacitación a recibir; pero no se estimula el trabajo encomendado, respecto al interés laboral, los empleados manifiestan que trabajan sólo por cumplir una tarea, en relación al perfeccionamiento profesional y laboral, se espera estímulos como seminarios, congresos, cursos e integración laboral fuera del ambiente de trabajo.

Así mismo, en relación al tema de mejoras en salarios y remuneración: se implementó una reclasificación laboral, pero ésta no fue de acuerdo a lo propuesto con anterioridad. Con respecto al trabajo en equipo, no hubo ninguna observación, en cuanto a la comunicación, el personal pone en conocimiento que la falta de comunicación adecuada entorpece los resultados esperados de su trabajo, en lo que se refiere a la estabilidad laboral el personal, éste dice no sentirse seguro pues no se les menciona nada al respecto, respecto a uso de infraestructura adecuada, no hubo ninguna observación, finalmente y en relación al trato del personal de recursos humanos, los trabajadores no se sienten conformes con las funciones que cumple el

departamento. Frente a esta realidad, se recomienda entre otras cosas: el cambio del personal de talento humano, organizar los roles de pago a tiempo, la elaboración oportuna de los contratos, que haya mayor atención y dar información oportuna y veraz, relacionada con el desempeño dentro del área de trabajo.

Los resultados previamente detallados ponen de manifiesto que los empleados no se sienten cómodos en el ambiente laboral en que se desenvuelven y desarrollan sus actividades cotidianas, por lo que se necesita implementar mejoras que aseguren un cambio positivo en el clima laboral (Barzola, Barzola, & Flores, 2017).

Así mismo, a nivel nacional tenemos un estudio de gran relevancia en el tema, elaborado por Franco (2015), el cual ha sido denominado Clima laboral percibido por los profesionales de enfermería del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014. En este estudio se determinó que el Hospital tiene bien definidas su misión y visión. La claridad de roles y tareas para cada uno de sus trabajadores es un punto fuerte; la estructura de mando y las políticas administrativas del Hospital están bien socializadas. Sin embargo, los colaboradores manifiestan que realizar los procesos demanda una gran cantidad de trámites y papeleos que consumen tiempo y recursos innecesariamente, por lo cual la productividad se ve disminuida en un 50%. Así mismo, la recompensa es uno de los puntos débiles de la institución, pues un considerable porcentaje de trabajadores dio a conocer que falta reconocimiento por parte de las autoridades cuando se realiza un buen trabajo y que la crítica al desempeño o los inputs recibidos no son precisamente positivos.

En este mismo estudio se estableció que otro de sus puntos fuertes es que el personal que forma parte del Hospital en cuestión, sabe asumir riesgos con precaución, aunque para ello deba a veces actuar de forma un poco lenta; pero

segura, para lograr mayor competitividad. Por otro lado, los directivos exigen un alto rendimiento individual y grupal a los colaboradores, valorando al mismo tiempo la satisfacción laboral y siendo conscientes de su relación directa con la productividad. Entre algunos aspectos importantes, el personal también manifestó que se siente apoyado por sus jefes y compañeros en lo que respecta al desarrollo de las tareas difíciles.

En lo que respecta a las recompensas, el manejo de conflictos y las relaciones entre los compañeros, son variables que mostraron ser algunos de los puntos débiles de esta entidad pública de salud, por lo que se debe trabajar en la implementación de mejoras, entre las cuales se mencionan algunas recomendaciones que se hicieron:

Realizar seminarios, charlas y capacitaciones enfocadas a fortalecer relaciones humanas más saludables, ofrecer la posibilidad de una retroalimentación diaria con el personal de enfermería y demás empleados, conocer las necesidades y deseos de capacitación de los empleados para que ellos puedan asistir a congresos y cursos en los cuales puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades, motivándolos así al sentirse respaldados por la institución, implementar el sistema de rotación por las diferentes áreas de trabajo para que el personal pueda enriquecerse de nuevas experiencias que les provean conocimientos y habilidades, impidiendo que se queden estancados en una sola área, crear una comisión encargada para el desarrollo permanente del clima laboral y el mejoramiento del mismo dentro del Hospital.

Otra investigación realizada en nuestro país es el Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteiras Granizo” realizado por Castañeda (2016), el presente estudio tuvo como objetivo

analizar la influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa. La muestra estuvo conformada por 17 empleados de planta y tres directivos de la organización.

Los resultados obtenidos en este estudio alrededor de los siguientes aspectos se detallan a continuación: sentido de pertenencia: la empresa no brinda a los trabajadores la estabilidad laboral necesaria para generar en ellos la confianza, por lo que se trabaja netamente por una necesidad pero no experimentan gusto por sus labores, de forma que no perciben a la empresa como algo propio, afectando claramente a su productividad. En este sentido se recomendó proporcionar a los empleados la estabilidad laboral necesaria, fomentando en ellos el sentimiento de apoyo y respeto por parte de la empresa, generando un ambiente de trabajo adecuado.

Supervisión y liderazgo: No hay apertura por parte de los jefes para escuchar las sugerencias y opiniones de los empleados, produciendo un clima tenso y perjudicial en la relación jefe-empleado. En este aspecto se sugirió promover un liderazgo efectivo entre los jefes para la oportuna solución e intervención de los problemas presentados por los trabajadores, además de crear en los empleados la consciencia y el deseo de ser los propios supervisores de sus actividades.

Comunicación: Existe falta de espacios de comunicación entre el personal, lo que impide compartir información acerca del trabajo y de las necesidades propias de los trabajadores, dando paso a disgustos y malos entendidos. Se recomienda realizar reuniones de trabajo periódicas para una efectiva comunicación y la implementación de un buzón de sugerencias para que exista una comunicación libre y fluida entre el personal y los directivos.

Reconocimiento: Al no recibir ningún tipo de reconocimiento o felicitación por el avance de su trabajo o el logro de las metas, los trabajadores se sienten desmotivados. Se sugiere fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa a través de diferentes formas de reconocimiento al interior de la empresa como anuncios, empleado del mes, etc.

Motivación: Los empleados manifiestan que su remuneración no es proporcional al trabajo que realizan por lo cual se sienten preocupados y desmotivados. Se sugiere plantear metas claras y medibles de producción para que los directivos puedan evaluar el desempeño de cada trabajador y considerar un aumento en sus ingresos. También se recomienda realizar talleres de motivación (Castañeda, 2016).

Clasificación de centros hospitalarios en el Ecuador.

En referencia al acuerdo ministerial 5212 publicado el 30 de enero del 2015 por el Ministerio de Salud Pública (2015) determina que los centros de atención hospitalaria y cualquier establecimiento de esta área será clasificado de acuerdo a los niveles de atención en función a su capacidad resolutive de acuerdo a los siguientes grupos:

- Primer nivel de atención
- Segundo nivel de atención
- Tercer nivel de atención
- Cuarto nivel de atención
- Servicios de apoyo transversales a los niveles de atención.

Las características de los establecimientos que pertenecen a cada uno de los grupos referidos con anterioridad, se los describe a continuación:

Primer Nivel de Atención

- Puesto de Salud
- Consultorio General
- Centro de salud A
- Centro de salud B
- Centro de salud C

Segundo Nivel de Atención

- Ambulatorio
 - Consultorio de especialidades clínico - quirúrgico
 - Centro de especialidades
 - Centro clínico - quirúrgico ambulatorio
- Hospitalario
 - Hospital básico
 - Hospital General

Tercer Nivel de Atención

- Ambulatorio
 - Centro especializado
- Hospitalario
 - Hospital especializado
 - Hospital de especialidades

Cuarto Nivel de Atención

- Centros de especialización clínica de alta especialidad

Servicios de Apoyo, transversales a los Niveles de Atención.

- Servicios de radiología e imagen
- Laboratorio de análisis clínico
- Laboratorio de Anatomía Patología
- Laboratorio Fisiológico – Dinámico
- Servicios de sangre
- Banco de Tejidos y/o Células
- Centro de Diagnóstico Integral
- Centros de Rehabilitación Integral

El hospital en análisis se encuentra en el tercer nivel categorizado como un hospital de especialidades en la cual el registro oficial en su suplemento asegura que atiende a los siguientes malestares:

Establecimiento de salud de la más alta complejidad con infraestructura adecuada, equipamiento con tecnología de punta y talento humano especializado y acorde a su perfil de prestaciones de salud; cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia, hospital del día e internación en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas reconocidas de conformidad con la ley (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Dispone de cuidados de enfermería, además de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como: centro quirúrgico y terapia intensiva (cuidados intensivos), radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, nutrición y dietética; farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado; puede contar con rehabilitación

integral, cuidados paliativos y banco de leche humana (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Situación Actual de la Gestión del Talento Humano en un Hospital del Sector Público Situado en la Ciudad de Guayaquil.

En la situación actual, se describe, cómo los empleados del equipo administrativo del hospital consideran el clima laboral de sus puestos de trabajo, esto contribuye a identificar si existe o no, una falta de cumplimiento de los directivos en proveer de mejores condiciones laborales para aumentar la productividad, o a su vez son factores que están incidiendo en la rotación del personal.

Desempeño laboral de un Hospital del Sector Público situado en la ciudad de Guayaquil.

La institución en análisis fue fundado el 7 de octubre del año 1973 en el Suburbio de la ciudad de Guayaquil para ofrecer servicios de salud a la población que se encontraba en situación de vulnerabilidad. Al inicio, este hospital ofrecía atención como un gran Centro de Salud que estaba conformado por 15 médicos, 2 odontólogos y 15 auxiliares de enfermería. Con transcurso de los años esta casa de salud fue equipada en diferentes áreas como los quirófonos, imagenología, etc.

En el año 2012 la institución es elevada a categoría 3. Actualmente esta institución brinda servicios en 11 especialidades quirúrgicas, 12 especialidades clínicas, 9 unidades de apoyo diagnóstico y terapéutico, y consta de 3 unidades críticas.

Misión.

La Misión del hospital es: “Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios,

cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red en el marco de la justicia y educación social”.

Visión.

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

A continuación se detalla el organigrama:

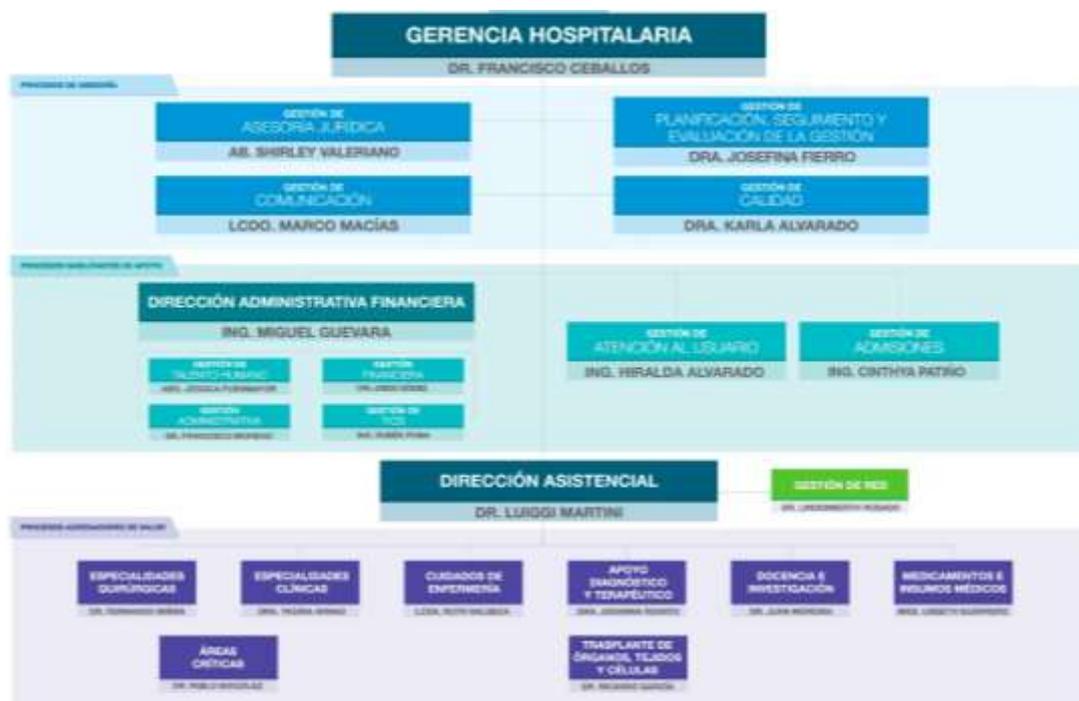


Figura 1. Organigrama Institucional. Tomado de Sistema de Información de Admisión.

En el último año de funciones del hospital, se reporta según las estadísticas proporcionadas por la página web de la institución, un decrecimiento tanto en la cantidad de intervenciones quirúrgicas como en las atenciones por Emergencia y Consulta Externa, siendo un factor externo que quizás se debe a la baja calidad de atención por parte del departamento de servicio al cliente, variante planteada al inicio del estudio.

En la siguiente tabla comparativa de los períodos de Enero a Octubre de 2017 y de 2018, se puede observar que en algunas especialidades hay un decrecimiento notorio en la cantidad de atenciones realizadas por el Hospital. Las especialidades de cirugía más afectadas en este aspecto son: cirugía general, neurocirugía, otorrinolaringología, cirugía plástica, urología y cardiovascular. Así mismo se aprecia que en otras especialidad ha habido un incremento en la cantidad de atenciones como es el caso de cirugía vascular , con un aumento de 97.59%.

Tabla 5.

Comparativo número de intervenciones quirúrgicas por especialidad

Especialidades	(Ene - Oct)		Variación
	2017	2018	
C. General	1805	1274	-29,42%
C. Ginecología	309	343	11,00%
C. Hemodinámica	309	366	18,45%
C. Neurocirugía	310	313	0,97%
C. Oftalmología	1209	1359	12,41%
C. Otorrinolaringología	137	58	-57,66%

C. Pediatría	0	0	
C. Plástica	269	267	-0,74%
C. Traumatología	1129	1394	23,47%
C. Proctología	0	59	
C. Urología	280	215	-23,21%
C. Vascular	83	164	97,59%
C. Oncológica	3	139	4533,33%
C. Cardiovascular	6	5	-16,67%
Cardiología Intervencionista	0	111	
Total	5849	6067	3,73%

Tomado de *Sistema de Información de Admisión HAGP*

Respecto a la figura 2 y tabla 3, hasta Octubre 2018 se registran 6 067 intervenciones quirúrgicas. Al comparar con el 2017, se evidencia crecimiento de las intervenciones en un 3,73% (218), debido al trabajo continuo con la Comisión Quirúrgica para reducir la lista de espera de acuerdo al tiempo de espera y prioridades patológicas.

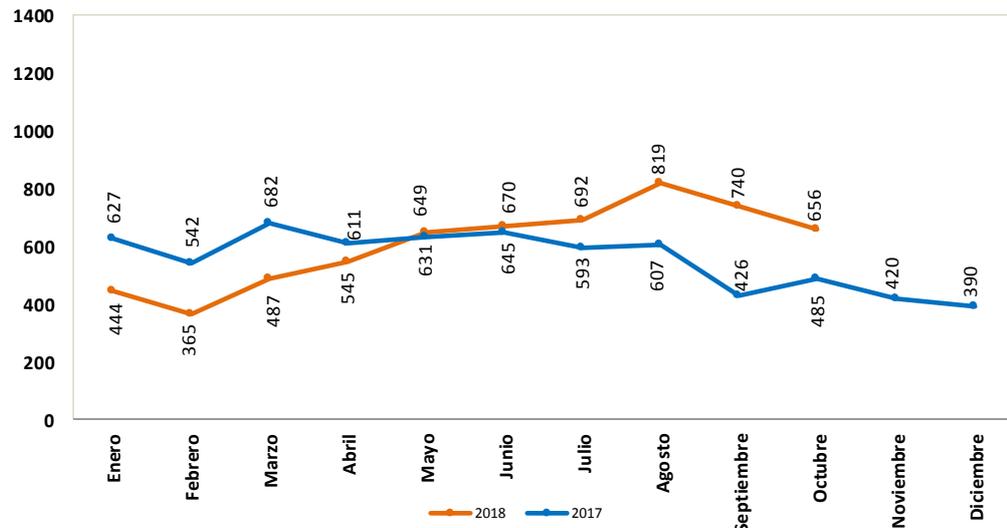


Figura 2. Número de Intervenciones Quirúrgicas. Tomado de *Sistema de Información de Admisión*

En la Tabla 6 se observa que el servicio de Consulta Externa registra de Enero a Octubre un promedio mensual de 13.508 atenciones, con 636 atenciones por día; se realizan 607 intervenciones quirúrgicas en promedio mensual, con 24 intervenciones por día; es decir aproximadamente 4,56 por quirófano en promedio en los meses de enero a septiembre, mientras que en octubre es de 4,24.

Tabla 6.

Atenciones de Consulta Externa, Emergencia y Egresos Hospitalarios e Intervenciones Quirúrgicas

Servicio	Mensual	Promedio diario	Total
Consulta externa	13.508	636	135.081
Emergencia	3.627	117	36.269
Hospitalización (egresos)	685	22	6.845
Intervenciones quirúrgicas	607	24	6.067

Tomado de Hospital, *Sistema de Información de Admisión HAGP*

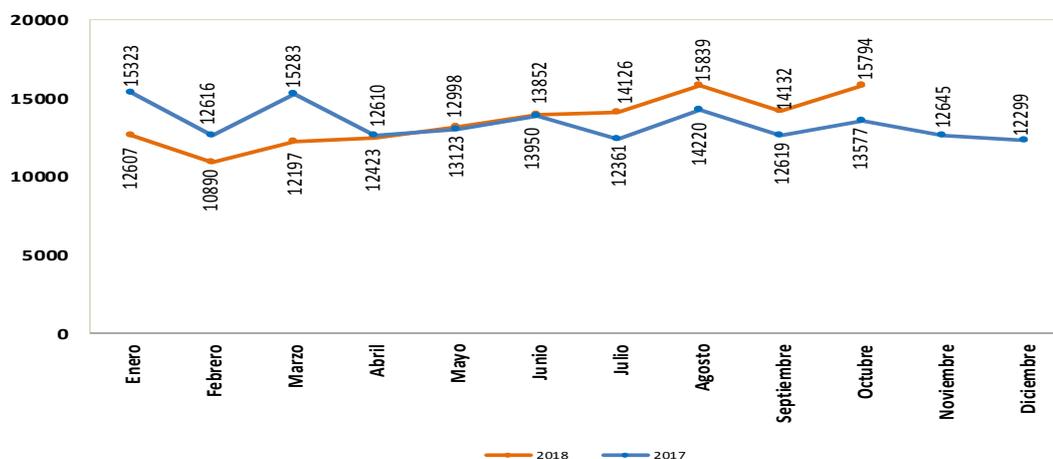


Figura 3. Número de atenciones en el servicio de Consulta Externa. Tomado de *Sistema de Información de Admisión.*

En comparación con el año 2017, se observa disminución en el número de atenciones de Consulta Externa en los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril 2018; esto se debe al decremento de las especialidades de Endocrinología (24,40%, 1993), Gastroenterología (8,16%, 301), Oncología (9,95%, 1913), Hematología (2,97%, 118), Cirugía General (9,07%, 408), Cirugía Plástica (10,77%, 167), Cirugía Cardiovascular (32,19%, 103), Oftalmología (7,11%, 949), Otorrinolaringología (46,83%, 1610), Anestesiología (7,19%, 345), Hemodinamia (36,43%, 149), Nutrición Clínica (14,43%, 556), entre otras.

De enero a octubre 2017, se observa que el porcentaje promedio de satisfacción de los usuarios es de 89,10%. En 2018 es de 85,24% en el mismo período. El tiempo de espera, explicación del estado de salud, trato del médico, trato personal de enfermería, trato del personal de admisiones, trato del personal de Unidad de Atención al Usuario, trato del personal de seguridad, son las variables consideradas para la medición del indicador en el año 2017 y el primer trimestre del 2018.

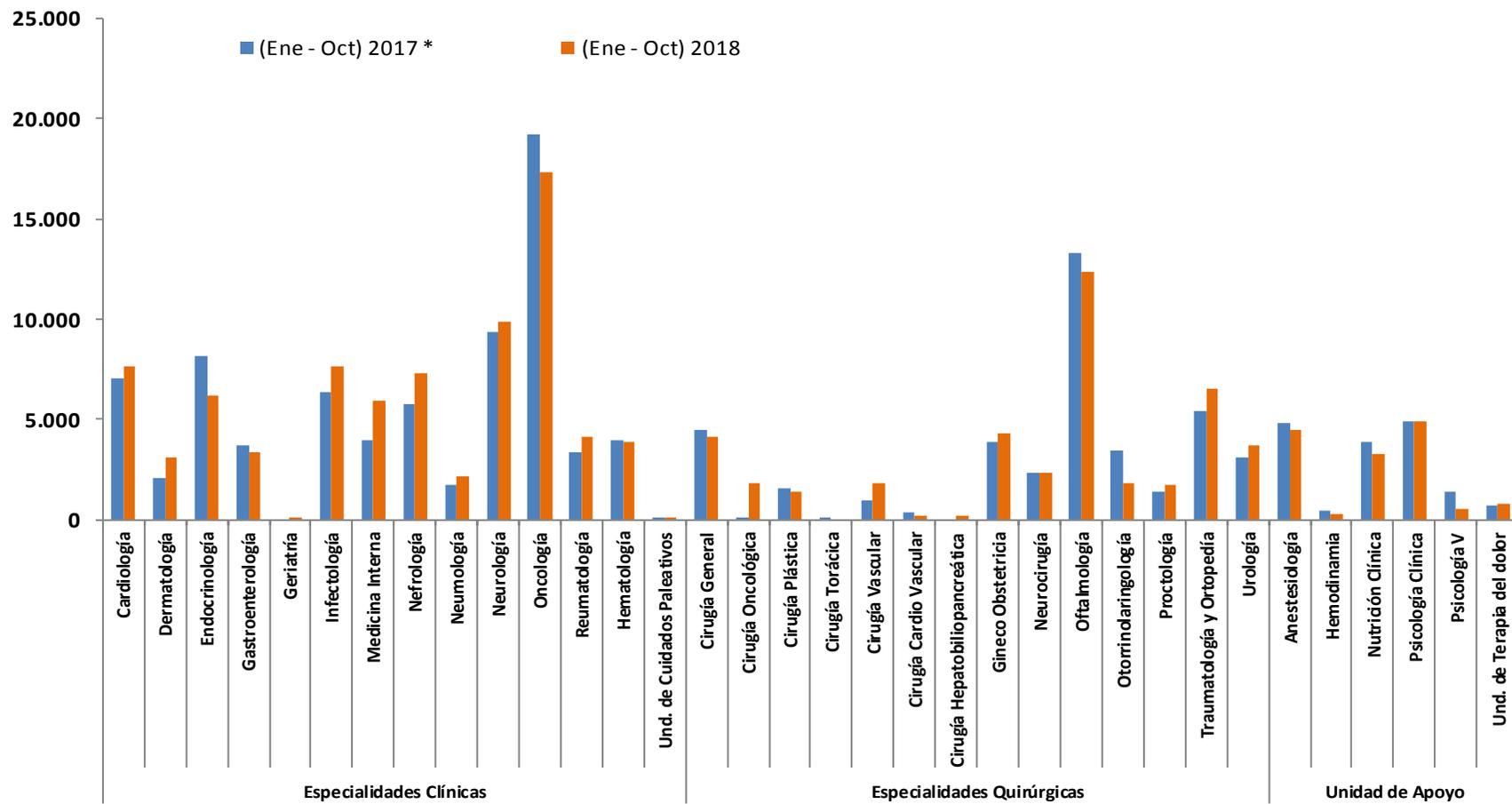


Figura 4. Comparativo número de atenciones por especialidad en el servicio de Consulta Externa. Tomado de *Sistema de Información de Admisión*.

Se toma en consideración las estadísticas de atención al cliente, a fin de evidenciar que el hospital tiene una buena cantidad de usuarios, los cuales deben recibir un trato cordial, amable como fundamentos de eficacia y un trato justo, rápido que resuelvan su problemas de salud, en base a criterios de eficiencia. La exposición de estos valores no guarda relación con la productividad de los empleados de la administración, porque ellos no intervienen directamente en el tratamiento de las molestias de los pacientes, sino como un complemento para disponer de una buena atención y que el usuario perciba que el hospital esta preparado para ayudar a cualquier cliente.

Es por ello que para identificar el nivel de productividad de los empleados en el área administrativa, se toma como referencia los indicadores descritos en la variable dependiente de la operacionacionalización descrita en el capítulo 1, los cuales guardan una clasificación con el instrumento empleado por el hospital para medir la productividad de manera mensual, los mismo que reposan como un historial en el sistema integrado que maneja esta entidad pública.

Capítulo III

Metodología de la investigación

El clima laboral tal como se lo expuso en el capítulo anterior, es el resultado de colocar factores externos e internos que pueden afectar el rendimiento operativo de los puestos de trabajo de una organización de manera positiva o negativa, por lo cual es tarea de la dirección, controlar, gestionar y garantizar que existan todos los materiales para que, por parte del trabajador, se realice un trabajo efectivo. Entre los factores que de manera interna debe atender toda organización, se encuentra la definición de tareas, funciones y responsabilidades de cada empleado, con lo cual se pone un límite a la participación del trabajador para alcanzar los objetivos trazados en una determinada planificación.

De acuerdo a la problemática planteada, la falta de definición de tareas, evita que la organización pueda evaluar posibles elementos humanos que, en la organización, estén afectando el cumplimiento de metas y objetivos, teniendo como resultado, la generación de conflictos entre compañeros de trabajo. En el presente capítulo de la metodología de la investigación, se busca obtener datos primarios, que permitan definir, factores que a nivel general están afectando el cumplimiento de las tareas de la organización en análisis, a través de un cuestionario de preguntas de opción múltiple y en escala de Likert, con la capacidad de medir, en forma cualitativas, cuáles de estos factores a nivel de clima organizacional merece una mayor atención y a través de su definición, mostrar en el siguiente capítulo una solución al problema.

Sin embargo, para lograr establecer una herramienta de recolección de datos efectiva, se hace un completo análisis al tipo y método de investigación empleada,

bajo los siguientes criterios: descripción del diseño de la investigación, selección del método adecuado para el tratamiento de los datos, identificación del tipo de investigación según los datos a recolectar previo al análisis de resultados, definición del objeto en análisis o población, además de la relevación en la elección de la muestra, presentación de las herramientas de recolección de datos, elaboración de los formatos, con los criterios que se deben recolectar en el objeto investigado, presentación de resultados.

Al finalizar el estudio, se espera contar con los elementos que están afectando el rendimiento laboral de los empleados, que a nivel administrativo afectan las tareas que se desarrollan diariamente en el hospital, todo ello basado en los criterios que componen un clima laboral. Es evidente que, al finalizar la metodología de la investigación, el lector se encuentre con varios escenarios que, de acuerdo a la percepción recolectada en el análisis de datos puedan constituir parte del problema, pero se propone realizar una autoevaluación a través de Pareto, para definir a criterio de este autor, aquellos factores que tienen un mayor peso, o que generan un mayor impacto en el rendimiento laboral, a fin de construir una propuesta efectiva, basada en el empleo de los propios recursos de la compañía y así minimizar el gasto que posiblemente demande la solución del problema, a continuación se muestra el desarrollo del presente capítulo.

Diseño de la investigación

Un empleado que trabaja en una organización, ha pasado por una negociación previa con la administración antes de ejercer una tarea o formar parte de una estructura de trabajo, donde sus intereses personales y profesionales han sido cubierto de manera satisfactoria, siendo el resultado, acceder a emplear su tiempo de

vida, en desarrollar labores diarias en cubrir necesidades de terceros, por lo tanto, se sobre entiende que el empleado, está dispuesto a colaborar con todos los requerimientos que demanda la compañía o institución para cumplir su meta y a cambio recibe una remuneración en un tiempo determinado (Chiang & Krausse, 2009).

Esta relación de trabajo entre el colaborador y organización, debe ser revisada de manera constante, porque al pasar el tiempo, por parte de la organización, puede cambiar el grado de exigencia que demanda la ejecución de tareas en un puesto en particular, donde una de las partes en su mayoría el colaborador quizás se sienta insatisfecho, principalmente porque su remuneración no sea lo suficientemente aceptable para ejecutar a cambio la tareas o responsabilidades que exija su puesto de trabajo (Frías, 2014).

De acuerdo a este escenario, la investigación exige un tratamiento de datos, enfocados a situaciones generadas en el pasado, las cuales requieren una revisión en materia de identificar, cuáles son los factores que están afectando la relación laboral entre la organización y el empleado, siendo el límite del proyecto, el efecto la presencia de problemas en la ejecución de tareas. Para este tratamiento de la investigación, según la filosofía de Arnau, Anguera y Gomez (1990), es necesario que se utilicen métodos que permitan al autor de un documento, abordar su problemática desde el enfoque empírico hacia la comprobación de las causas y efectos, que según el conocimiento teórico, verdaderamente existe en el entorno, para lo cual, existen dos caminos que se puede abordar el tratamiento de los datos, de forma experimental y no experimental, todo esto, una vez cubierto a cabalidad el

nivel teórico que se describió en el capítulo anterior, el mismo que se hace a continuación un recuento:

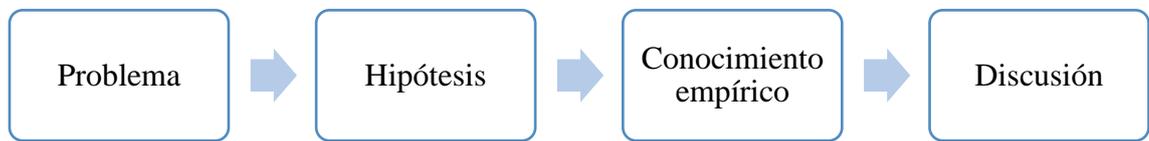


Figura 5. Nivel teórico conceptual. Tomado de Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento, Arnau, Anguera y Gomez (1990)

En referencia a la figura 5, sobre el nivel teórico conceptual, se tiene que la investigación en capítulos anteriores, definió un problema, el cual consiste en el bajo rendimiento de la productividad, el cual está viendo afectando las tareas desarrolladas por el personal; se presume que su origen se encuentra en los factores que constituyen el clima laboral y que la presencia de una propuesta que mejore su interacción con el potencial de sus colaboradores, sería la respuesta a este escenario.

De acuerdo a Bernal, Frost, & Sierra (2014) los conocimientos empíricos del autor, se basan en definir herramientas que le permitan a la organización, controlar y gestionar cada problema que existe en el diario laboral, a fin que el trabajador posea todos los materiales para realizar su labor de manera efectiva, una de ellas, la presencia de evaluadores que constantemente emitan informes a gerencia, sobre la actualización de procesos que vayan en función a las necesidades que demanda cada puesto de trabajo, sin embargo, el conocimiento teórico de otros autores, sugiere que el clima laboral es el resultado de la interacción de una serie de factores internos y externos que constantemente están afectado la labor final del colaborador.

Este recuento del desarrollo de la investigación, demanda en la discusión de datos, de elegir un diseño basado, en evidenciar la presencia de los factores que están afectado de manera considerable el rendimiento del colaborador, llevando consigo la

incursión del siguiente nivel, definido como técnico metodológico, que al igual que el conocimiento teórico tiene su propio esquema.

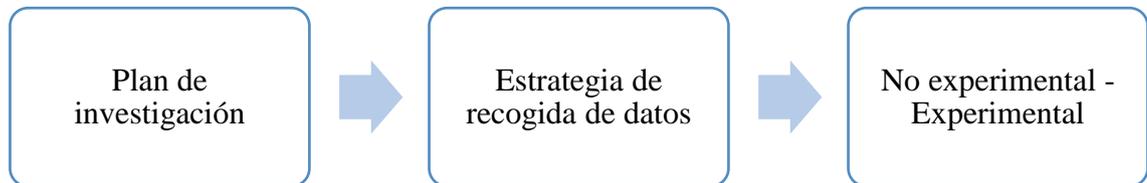


Figura 6. Nivel teórico conceptual. Tomado de Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento, Arnau, Anguera y Gomez (1990)

El plan de investigación según la figura, muestra el procedimiento que se sigue en la investigación, donde su elección define la estrategia de la recogida de datos, esto con la finalidad que se definan aquellos conceptos la información que ayude a emitir o compruebe la presencia del problema, es decir la comparación que los conocimientos empíricos con los teóricos, siendo su resultado un estudio que demanda una solución basada en las conclusiones de otros autores, que han visto similares situaciones en otras organizaciones.

Para el diseño de la investigación, es necesario definir, qué conceptos abordan cada uno de criterios ofrecidos por el autor experto en métodos:

La investigación experimental consiste en la comprobación empírica de hipótesis de causalidad previamente establecidas, con una triple finalidad: aumentar el nivel de los conocimientos sobre determinados campos, describir las explicaciones correctas sobre los fenómenos y confirmar la validez de una determinada teoría, por lo tanto, permite estudiar hechos, establecer leyes y comprobar hipótesis (Río, 2013, p.27).

En referencia a lo explicado por el autor, la investigación experimental aporta con un conocimiento que pone en duda las teorías, confirmando la validez del concepto, es decir, el procedimiento es interactuar sobre el escenario propuesto, aportando con dos propuestas, una que permita establecer si el problema ha sido resuelto y la segunda dar por sentado que el problema ha desaparecido con una evaluación previa sobre la efectividad de la primera propuesta, de no ser el caso, se reinicia el proceso, siendo su finalidad, aportar con un nuevo conocimiento, válido para futuros investigadores que dispongan de un nuevo criterio por encima de teorías ya comprobadas.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular las variables presentadas, es decir no hay manipulación de los conceptos que constituyen el problema, el procedimiento consiste en observar el fenómeno, su contexto natural y luego analizar sus posibles afectaciones, aquí el investigador desarrolla su papel como observador, sin que su accionar influya directamente en el desarrollo de algún tipo de variable (Toro & Parra, 2006,p 41).

Lo descrito por estos autores sobre la investigación no experimental, es el tratamiento de una investigación sin proyección, es decir, sin la manipulación del escenario que compone el problema, sino que es necesario actuar como un observador, donde el tratamiento únicamente es verificar la presencia del problema a través del conocimiento teórico expuesto, definiendo un terreno sobre el cual plantear una propuesta. Una vez definido los dos caminos para abordar el tratamiento del problema, se procede a elegir el concepto más adecuado al problema, tal como se lo muestra a continuación.

Con la aplicación de la investigación experimental, el análisis de la problemática incluye la necesidad de dos escenarios, el primero definir las variables que ocasionan el problema y el segundo manipular el efecto que tienen sobre el objeto investigado, luego proponer una solución, aplicarla y esperar su efecto, siendo la principal desventaja el tiempo que se espera en los nuevos resultados y validar otra propuesta si esta no es efectiva (Moguel, 2011).

Con la presencia de la investigación no experimental, no se requiere del análisis ni la interacción del problema, sino que se presenta un escenario de lo que sucede en la actualidad con el objeto investigado, comprobando que realmente existe el inconveniente, ya que no existe un estudio previo que compruebe la presencia de factores que alteren el escenario en análisis, en el capítulo de las bases del problema, se parte de un conocimiento empírico de la observación de este autor (Baena, 2017).

Se concluye que el tipo de investigación que se aplica para el trabajo de investigación es de tipo no experimental, comprobando la necesidad de corroborar a través de las teorías, la presencia del problema, aportando con una pequeña solución denominada propuesta; su grado de efectividad está sujeta a la proyección de posibles beneficios, concluyendo el trabajo con criterios sobresalientes a la eliminación de un escenario desfavorable al rendimiento operativo del personal administrativo del personal. Además, se aplicará el diseño transversal debido a que se procederá a realizar un análisis de las variables.

Según Hernández et al. (2014), para el diseño de este tipo de diseños se elabora una planificación de actividades con la finalidad de comprender y delimitar el problema, definiendo las variables y seleccionando los factores, dando como resultado la interrelación de las variables.

Cabe indicar que la conclusión de la investigación es el punto de partida para posteriores trabajos de investigación experimental, porque este documento comprueba que la solución estará apegada a un tratamiento sobre la importancia de gestionar el clima laboral en una compañía, complementando ejemplos que se encuentran en libros y teorías de otros autores, los mismos que ofrecen una guía a departamentos de talento humano, para mejorar el manejo del personal en organizaciones similares al hospital.

Enfoque de la investigación

Los enfoques de la investigación se relacionan directamente al tratamiento de los datos que se recopilan. Se puede mencionar dos tipos: a) el cualitativo y b) el cuantitativo (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014). Para el presente estudio se aplicó un enfoque cualitativo porque se recolectó información con la ayuda de la encuesta con la finalidad de probar la teoría considerada en relación al ambiente laboral del hospital público.

Métodos aplicados

Una vez que se direccionó el proceso de análisis del trabajo de investigación, con la relevancia de ofrecer una propuesta que no permita el cambio de variables que alteren el escenario que se presenta en la actualidad, sino el actuar de un investigador como observador de los factores que influyen sobre el clima laboral de los empleados que trabajan en el hospital, en este apartado, se definen los métodos que se aplican para tratar los datos, a fin de convertirlos en información relevante que aporten con las bases para la elaboración de la posible solución en el siguiente capítulo. La investigación no experimental, define el trabajo del investigador como un recolector de información, documentando el actuar de los sujetos de la investigación, en este

caso interpretado por los trabajadores y su intensidad de gestión sobre las actividades demandadas por la organización, por lo tanto, los métodos aplicados, están en favor a mostrar un detalle de lo que sucede en el entorno y una relación de causa y efecto de los factores que componen el clima laboral.

Se propone la aplicación de los siguientes métodos, relacionados con investigación no experimental:

El método descriptivo consiste en un detalle de los actores que se analizan en la investigación, por ejemplo: el perfil de los individuos sobre los cuales recolectar información, medir su grado de percepción sobre la presencia del problema, medir el grado de influencia de las causas sobre su interacción con el entorno (Muñoz, 2015).

A través del método descriptivo, se puede definir, las características que deben cumplir los individuos que aporten con opiniones sobre el problema, conformando de este modo la población del trabajo de investigación. Las herramientas relacionadas al método descriptivo que se pueden elegir, son la encuesta, la entrevista y la ficha de observación, se recomienda que estas técnicas se adapten a los criterios que se buscan en el problema, por ejemplo, si se adaptan estas alternativas a la investigación, las preguntas asociadas serán en función a los factores del clima laboral que se presentaron en la parte teórica del marco del capítulo anterior. A partir del método descriptivo, se aporta solo con la definición y comprobación de los factores, sin embargo, se debe complementar con métodos que ayuden a transformar los datos en información relevante, para lo cual se propone el siguiente esquema:

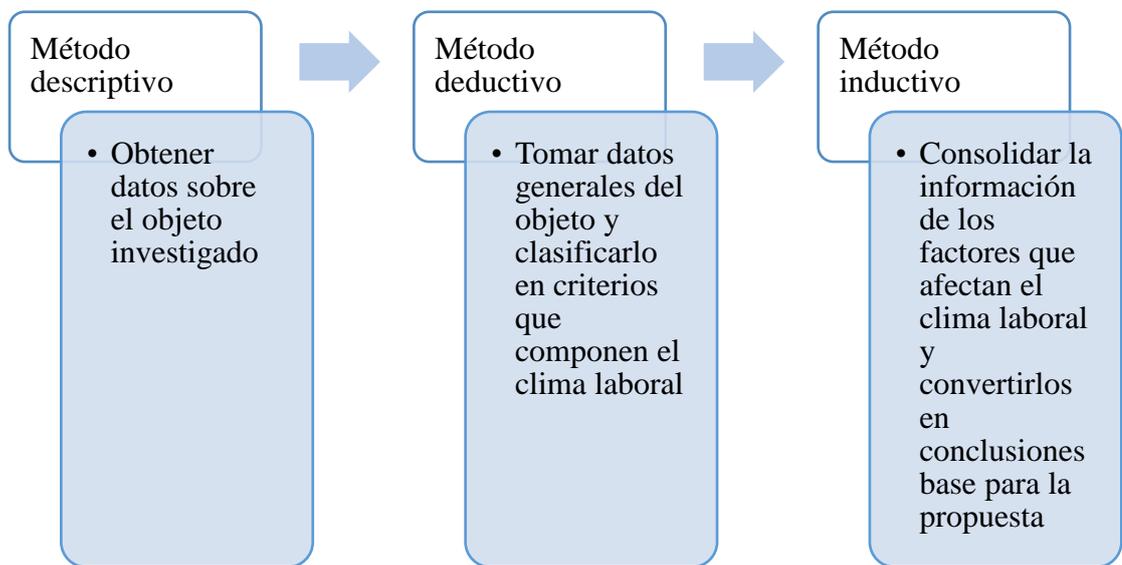


Figura 7. Proceso de aplicación de los métodos propuestos en la investigación.

Nota: la figura constituye una propuesta realizada por la autora, en función a los métodos investigados sobre varios autores de metodología.

Tomado de: Metodología de la investigación, (Muñoz, 2015).

En referencia a la figura, a través del método deductivo, se muestra la necesidad de incluir un proceso de transición, donde los datos recolectados, obedezcan a un esquema estructurado de acuerdo a los componentes del clima laboral, es decir, se realicen preguntas sobre los factores que quizás estén afectando el rendimiento de los trabajadores administrativos en el hospital, luego de ello se comprueba si la percepción descrita en el capítulo de la problemática, es compatible con la recolección de la información realizada a través de la técnica de recolección de datos, finalizando con esto la aplicación del método deductivo (Muñoz, 2015).

La participación de método inductivo, incluye la presentación de una propuesta que a nivel general solucione el problema, es decir un sistema que elimine o tenga como respuesta tratar cada uno de los componentes que afectan al clima

laboral, entre ello, la falta de un concepto de límite de funciones, la presencia de un involucrado que evalúe las políticas, entre otras soluciones que se proponen partiendo del concepto empírico que se presenta en el problema.

De la misma manera, también se puede seleccionar un alcance correlacional de la investigación, porque se elaboraron correlaciones y regresiones con la finalidad de probar hipótesis de relación de dos variables.

Tipo de investigación

Se definió que el tratamiento de la investigación, se aborda que la observación del objeto en análisis, se describe su participación del entorno y en el tratamiento de los datos, se clasifica la información de acuerdo a los componentes que se muestran en el clima laboral; el presente apartado de tipo de investigación, define la naturaleza de los datos presentados en dos posibles grupos: cualitativa y cuantitativa, sin embargo, para identificar el tipo de datos obtenidos, se procede a definir los conceptos de cada uno de ellos.

La investigación cualitativa es un proceso que facilita la comprensión de las experiencias y situaciones humanas, con la finalidad de desarrollar teorías que son difíciles de cuantificar, siendo la base de su análisis, la recolección de respuestas emocionales por parte del objeto investigado (Burns & Grove, 2015). Por ahora, la investigación cualitativa, se acopla al modelo propuesto, donde la propuesta se basa en la percepción y experiencias de los empleados administrativos que laboran en el hospital, esto hace imposible que se emplee la investigación cuantitativa, puesto que no intervienen números medibles para la recolección de la información, sin embargo, para facilitar al lector el justificativo de la decisión de eliminar por completo el concepto de la otra investigación, se procede a definir su concepto explicativo.

La investigación cuantitativa es un proceso formal, objetivo y sistemático en el que se utilizan datos numéricos para obtener información sobre el mundo, el abordaje cuantitativo hacia la investigación científica surgió de una rama de la filosofía llamada positivismo lógico, el cual actúa según las estrictas reglas de la lógica, la verdad, las leyes y las predicciones (Burns & Grove, 2015).

Con este concepto se confirma que la presencia de números, define directamente el tipo de investigación que se plantea, además del criterio de análisis a presentar; la presencia de datos cualitativos puede ser un análisis subjetivo, puesto que tienen a cambiar las opiniones de las personas con el tiempo, sin embargo, este concepto es el inicio de la presencia de un problema que se necesita resolver.

Población y muestra

El planteamiento del problema, muestra un escenario propio de la gestión administrativa de una organización, donde los actores que se desenvuelven lo conforman o involucran a los empleados que ocupan los cargos administrativos del hospital, constituyendo de esta manera la conformación de la población del estudio, de acuerdo al Ministerio de Salud Pública (2019), el número de elementos que laboran en el área administrativa, incluyendo el personal de atención al cliente suman 463 colaboradores.

Muestra

La muestra está definida como una parte representativa de la población, la cual es calculada bajo la siguiente fórmula

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

Dónde:

k = al z crítico de las distribuciones normales, para hallarlo, se suele determinar un nivel de confianza comprendido entre el 90% a 95%.

p , q = probabilidad de éxito y fracaso, cuando el investigador está seguro de las respuestas que va a emitir el encuestado, cuando se desconoce estos valores, se coloca el 50%

N = comprende el tamaño de la población.

e = es el margen de error que se tolera en función al nivel de confianza que se establezca, puede ir de 5% al 10%

n = tamaño de la muestra.

Como resultado se obtiene con el empleo de 210 empleados con el 95% de confianza en los datos recolectados.

Herramienta de recolección de datos

Tratamiento de recolección de datos variable clima laboral

De acuerdo al uso del tipo de información, se utiliza a la encuesta como técnica para recolectar la percepción de los empleados sobre el clima laboral, además de establecer cuáles son los factores que generan una afectación en el rendimiento laboral de los trabajadores. El formato de la encuesta obtenido de Bustamante, Lapo y Grandón (2016), obedece a preguntas relacionados con el clima laboral, los factores que afectan su normal desarrollo de actividades económicas y finalmente el establecimiento de puntos críticos los cuales serán tomados en cuenta para la elaboración de la propuesta.

El sistema de medición utilizado para recolectar las opiniones, es por medio de la escala de Likert, con dos tipos de respuestas afirmativas, dos negativas y una neutral, a fin de determinar, qué tanto han afectado la gestión del departamento

administrativo en referencia a los recursos disponibles para realizar sus labores. Como herramienta de apoyo se emplea la observación directa y reportes estadísticos solicitados a la administración del hospital, a fin que se establezcan cómo actualmente opera el hospital y qué tipos de mejoras se obtienen a través de la elaboración de una propuesta.

Para el análisis de los factores el cuestionario de encuesta se divide en algunos puntos como

1. Colaboración y buen trato, preguntas de la 1 a la 7.
2. Motivación laboral, preguntas de la 8 a la 10.
3. Iniciativa participativa, preguntas de la 11 a la 16.
4. Desarrollo profesional, preguntas de la 17 a la 21.
5. Apoyo al interprendimiento, preguntas de la 22 a la 27.

Tratamiento de recolección de datos variable clima laboral

En cuanto al cuestionario dirigido sobre el tema de la productividad, estas se dividen en las siguientes premisas:

Trabajo en equipo

Orientación de servicio

Orientación a los resultados

Aprendizaje continuo

Flexibilidad

Técnicas de análisis de datos.

Para el análisis de datos se procedió a utilizar correlaciones calculadas mediante el uso del Excel, lo que permitió obtener tablas de frecuencias, gráficos radiales, regresiones lineales y coeficientes.

Presentación de resultados

Los resultados obtenidos agrupan los criterios principales con las respuestas asociadas del personal, en donde se incluyen aspectos como el nivel de satisfacción absoluta, su medición, nivel de satisfacción relativa y el promedio.

En donde para el criterio 1 “Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas” 45 personas estuvieron muy en desacuerdo; 145 en desacuerdo; y 20 indecisos, dando como coeficiente el valor de 1,88. Para el criterio 2 “Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral”, 90 personas estuvieron muy en desacuerdo; 112 en desacuerdo; 8 indecisos; dando un coeficiente de 1,61.

El criterio 3 “Los trabajadores de la salud saben lo que sus jefes esperan de ellos”, 135 personas estuvieron muy en desacuerdo; 39 en desacuerdo; 36 indecisos; con un coeficiente de 1,53. En relación al criterio 4 “Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución”; 68 encuestados estuvieron muy en desacuerdo; 95 en desacuerdo y 47 indecisos, con un coeficiente de 1,90.

El criterio 5 “Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores”, en donde 119 personas se encontraron muy en desacuerdo; 51 en desacuerdo; 14 indecisos y 26 personas de acuerdo, con un coeficiente de 1,75. El criterio 6 “Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)”, 134 personas indicaron estar muy en desacuerdo; 64 en desacuerdo; 12 indecisos; con un resultado de coeficiente de 1,42.

Sobre el criterio 7 “En esta institución se trabaja en equipo”, estuvieron muy en desacuerdo 11 personas; en desacuerdo 169; indecisos 30, con un coeficiente de 2,09, como se muestra en la tabla 4 a continuación:

Tabla 7.

Percepción clima laboral: colaboración y buen trato

Ítem	Criterios clima laboral	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total encuestados	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción máxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio
		1	2	3	4	5					
	Colaboración y buen trato	Número de encuestados									1,74
Criterio 1	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.	45	145	20	0	0	210	395	1050	37,62%	1,88
Criterio 2	Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.	90	112	8	0	0	210	338	1050	32,19%	1,61
Criterio 3	Los trabajadores de la salud saben lo que sus jefes esperan de ellos.	135	39	36	0	0	210	321	1050	30,57%	1,53
Criterio 4	Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.	68	95	47	0	0	210	399	1050	38,00%	1,90
Criterio 5	Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.	119	51	14	26	0	210	367	1050	34,95%	1,75
Criterio 6	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).	134	64	12	0	0	210	298	1050	28,38%	1,42
Criterio 7	En esta institución se trabaja en equipo.	11	169	30	0	0	210	439	1050	41,81%	2,09

La siguiente figura en esquema radial demuestra que los factores que más lejanos al 0.5 como por ejemplo el criterio 7 de trabajo en equipo que alcanzó una escala promedio de 2.09 es el que más afecta al ambiente laboral.

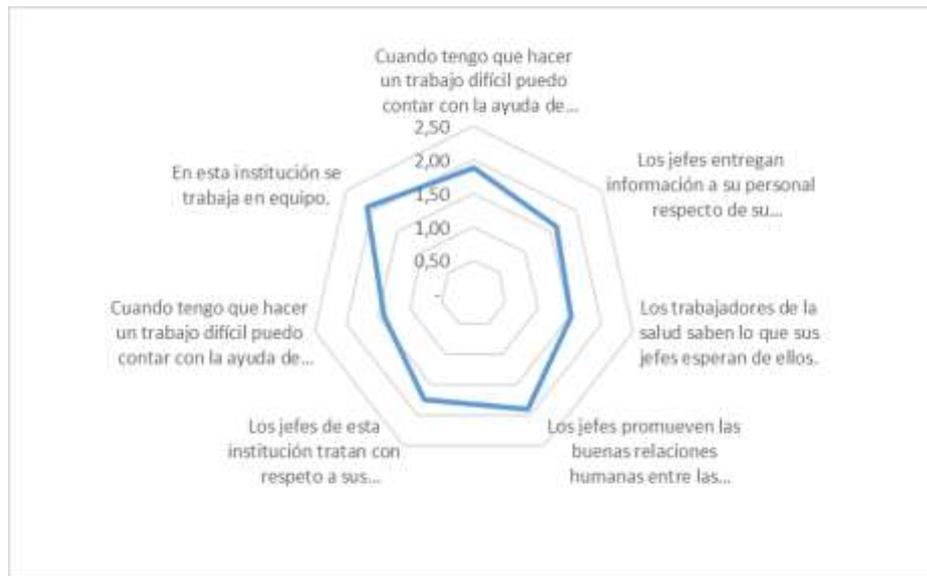


Figura 8. Percepción clima laboral: colaboración y buen trato

Sobre la iniciativa participativa el criterio 11, “Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva”, 124 personas estuvieron muy en desacuerdo, 63 en desacuerdo; 23 indecisos; dando como resultado un nivel de satisfacción laboral de 30,38%, esto es una escala promedio de 1,52.

El criterio 12 “Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error”, 76 personas estuvieron muy en desacuerdo; 80 en desacuerdo; 54 indecisos; lo que da como resultado un promedio de aceptación de 37,90% en una escala de 1,90.

El criterio 13 “Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa”, 162 personas estuvieron muy en desacuerdo; 48 en desacuerdo, esto es un porcentaje de 24,57% en relación a la satisfacción laboral, en una escala de 1,23.

El criterio 14, “En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad”, 189 personas indicaron estar muy en desacuerdo y 21 en desacuerdo. Esto es un porcentaje de satisfacción laboral del 22,00% y una escala promedio de 1,10.

El criterio 15, “La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas” 178 estaba muy en desacuerdo; 32 en desacuerdo; es decir el 23,05% de satisfacción laboral, en una escala de 1,15.

Por último, el criterio 16, “Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución”, 45 personas estuvieron muy en desacuerdo; 67 en desacuerdo; 98 indecisos, es decir un promedio de 45,05%, esto es una escala promedio de 2,25.

Tabla 8.

Percepción clima laboral: iniciativa participativa

Ítem	Criterios clima laboral	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción máxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio
		1	2	3	4	5					
	Iniciativa participativa	Número de encuestados									1,52
Criterio 11	Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.	124	63	23	0	0	210	319	1050	30,38%	1,52
Criterio 12	Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.	76	80	54	0	0	210	398	1050	37,90%	1,90
Criterio 13	Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.	162	48	0	0	0	210	258	1050	24,57%	1,23
Criterio 14	En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.	189	21	0	0	0	210	231	1050	22,00%	1,10
Criterio 15	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.	178	32	0	0	0	210	242	1050	23,05%	1,15
Criterio 16	Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución	45	67	98	0	0	210	473	1050	45,05%	2,25

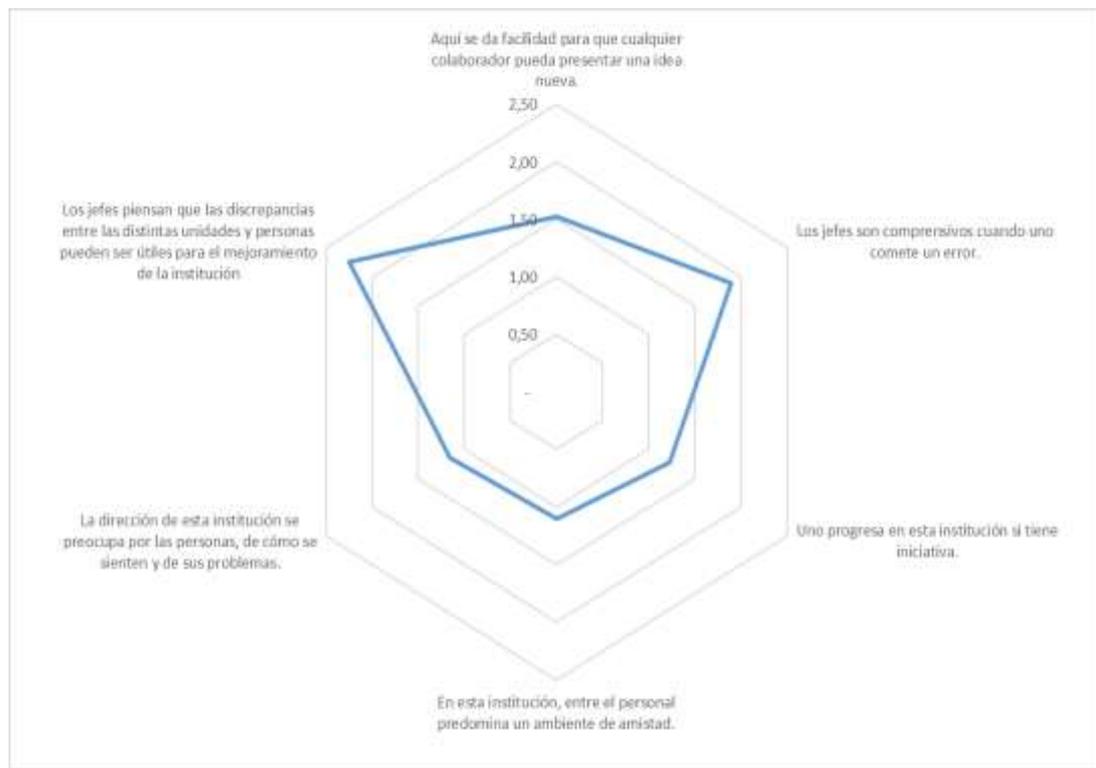


Figura 9. Percepción clima laboral: iniciativa participativa

En relación a las cuestiones de Desarrollo profesional, el criterio 17, “En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso” 15 colaboradores estuvieron de acuerdo con la aseveración; 195 muy de acuerdo, dando como porcentaje de satisfacción laboral 21,43%, es decir una escala promedio de 1,07.

El criterio 18 “En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales”, 30 personas respondieron indecisas; 159 de acuerdo y 21 muy de acuerdo, dando un porcentaje de 40,86% de satisfacción laboral en una escala promedio de 2,04.

El criterio 19, “Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial”, 96 personas estuvieron de acuerdo y 114 muy de acuerdo, con un porcentaje de satisfacción laboral de 29,14%, y una escala promedio de 1,46.

El criterio 20, “Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso”, 15 personas estuvieron muy en desacuerdo; 36 en desacuerdo; 46 indecisos; 59 de acuerdo y 54 muy de acuerdo, es decir un promedio porcentual de satisfacción laboral de 50,38% y una escala de 2,52.

Tabla 9.

Percepción clima laboral: desarrollo profesional

Ítem	Criterios clima laboral	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total	Nivel de satisfacción absoluta	Medición de satisfacción máxima	Nivel de satisfacción relativa	Escala promedio
		5	4	3	2	1					
	Desarrollo profesional	Número de encuestados									1,80
Criterio 17	En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.	0	0	0	15	195	210	225	1050	21,43%	1,07
Criterio 18	En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.	0	0	30	159	21	210	429	1050	40,86%	2,04
Criterio 19	Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.	0	0	0	96	114	210	306	1050	29,14%	1,46
Criterio 20	Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.	15	36	46	59	54	210	529	1050	50,38%	2,52
Criterio 21	En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.	0	6	28	114	62	210	398	1050	37,90%	1,90

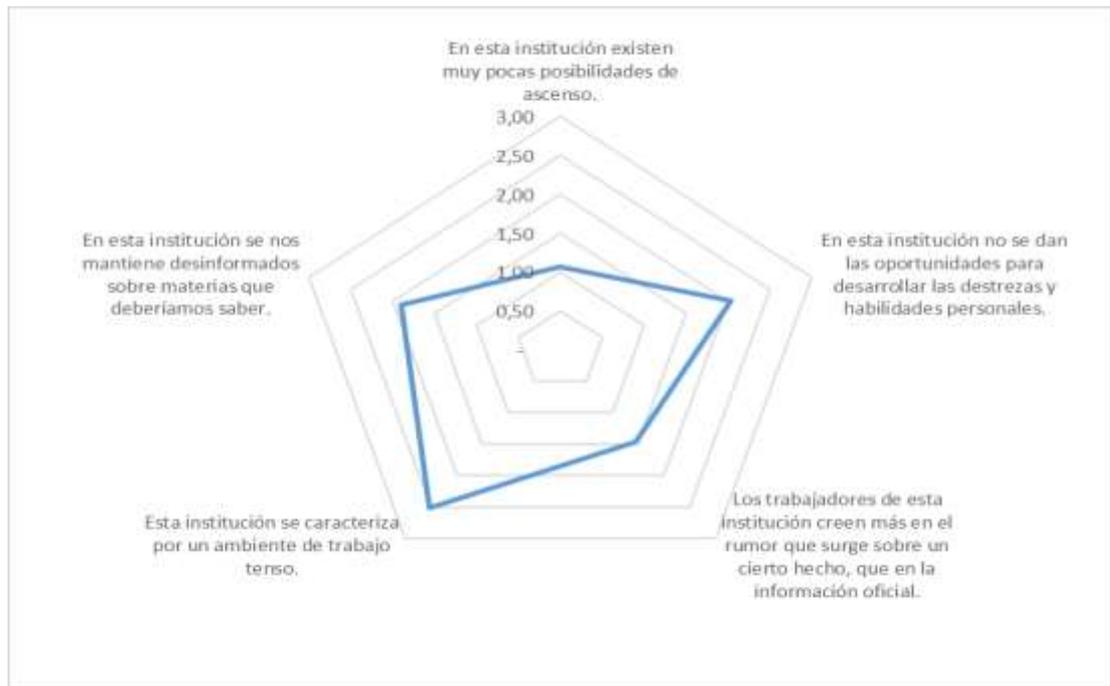


Figura 10. Percepción clima laboral: Desarrollo profesional

En relación a las preguntas sobre “Apoyo al intraemprendimiento” el criterio 22, “El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas” un total de 23 personas estuvieron de acuerdo; mientras que 187 muy de acuerdo, lo da como nivel de conformidad del clima laboral de 22,19% y una escala promedio de 1,11.

Sobre el criterio 23 “Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes”, 47 personas estuvieron de acuerdo y 163 muy de acuerdo es decir existe una satisfacción del clima laboral del 24,48% y una escala promedio de 1,22.

El criterio 24, “En esta institución existen demasiadas críticas” 8 personas se encontraban indecisas; 115 personas estuvieron de acuerdo y 87 muy de acuerdo, con un porcentaje del 32,48% en relación a la satisfacción laboral y una escala promedio de 1,62.

El criterio 25, “En esta institución existe un alto respeto por las personas”, 25 personas se encontraban muy en desacuerdo, 58 en desacuerdo; 12 indecisos; 47 de acuerdo y 68 muy de acuerdo, esto es 52,86% de satisfacción laboral y una escala promedio de 2,64. El criterio 26, “En esta institución la gente no confía en los demás”, 12 estuvieron indecisos; 33 de acuerdo; 165 muy de acuerdo, con un porcentaje de satisfacción laboral del 25,43% y una escala promedio de 1,27.

El criterio 27, “A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación”, en donde 14 personas estuvieron de acuerdo y 196 personas estuvieron muy de acuerdo, lo que representa una satisfacción del clima laboral de 21,33% en una escala promedio de 1,07.

Tabla 10.

Percepción clima laboral: apoyo al intraemprendimiento

Ítem	Criterios clima laboral	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total	Grado de medición	Medición Máxima	Nivel de conformidad con el clima laboral	Escala promedio
		5	4	3	2	1					
	Apoyo al intraemprendimiento										1,49
Criterio 22	El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.	0	0	0	23	187	210	233	1050	22,19%	1,11
Criterio 23	Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.	0	0	0	47	163	210	257	1050	24,48%	1,22
Criterio 24	En esta institución existen demasiadas críticas.	0	0	8	115	87	210	341	1050	32,48%	1,62
Criterio 25	En esta institución existe un alto respeto por las personas.	25	58	12	47	68	210	555	1050	52,86%	2,64
Criterio 26	En esta institución la gente no confía en los demás.	0	0	12	33	165	210	267	1050	25,43%	1,27
Criterio 27	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	0	0	0	14	196	210	224	1050	21,33%	1,07

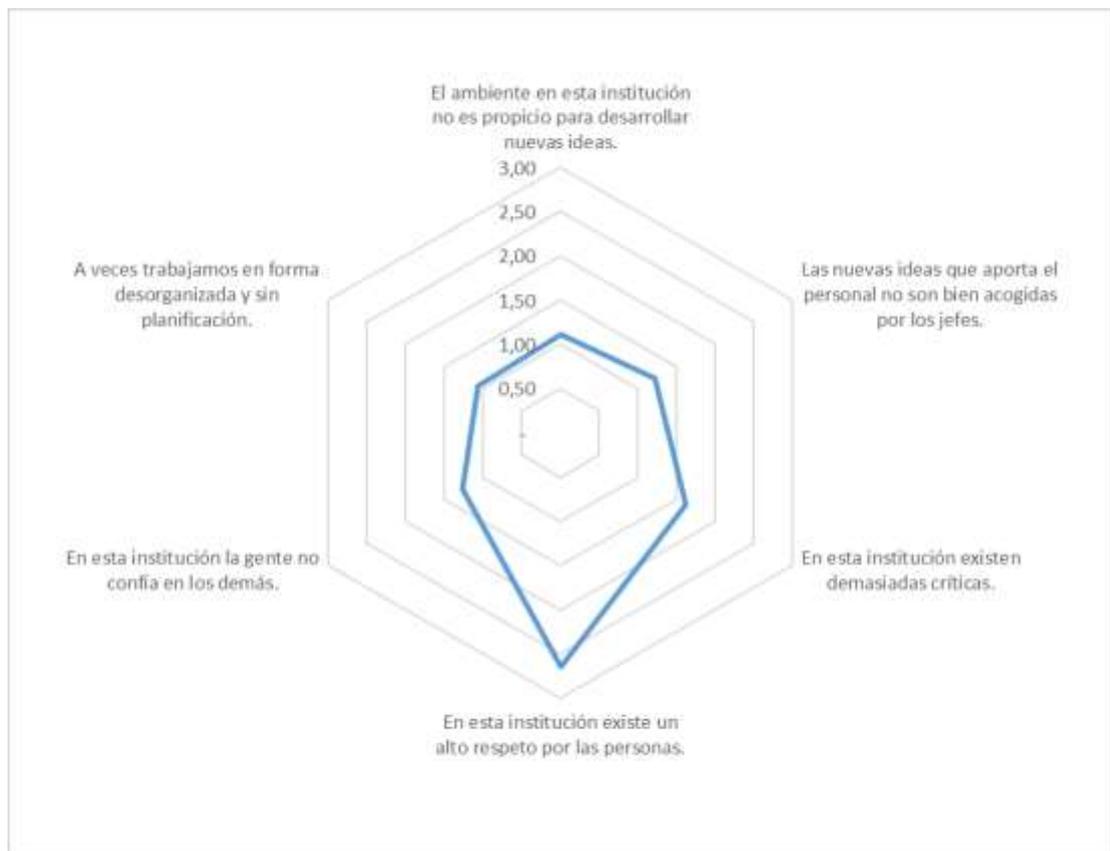


Figura 11. Percepción clima laboral: Apoyo al intraemprendimiento

Dentro del capítulo IV sobre análisis de resultados, se divide en dos partes, la primera representada con el análisis situacional del recurso humano en el hospital, identificado y comprobando la presencia de causas que forman parte de una ausencia en la gestión de un clima laboral y la presencia de una productividad que está siendo afectada la productividad de la institución y la cual se refleja a través de la atención de los usuarios.

Clasificación de factores del clima laboral según su grado de percepción

Una vez que se procedió con la recolección de las opiniones de los empleados del área administrativa, se procede a clasificar los factores o ítems, en dos grupos, el primero con aquellos factores que muestran una mayor satisfacción, es decir con los altos índices de nivel de conformidad con el clima laboral, de aquellos criterios que

merecen una atención oportuna, porque estos son totalmente inexistentes en la organización. Para este cálculo se utiliza el principio de Pareto, el cual indica que las frecuencias acumuladas de los factores son relevantes cuando su grado de peso es menor al 80% mientras que los posteriores niveles, son categorizados como de menor influencia o que su participación no es representativa en el criterio analizado.

La clasificación de los datos toma como referencia tres columnas de la presentación de resultados: el nivel de conformidad con el clima laboral que corresponde al cociente entre el grado de satisfacción del criterio para medición máxima; la escala promedio que es el producto del mayor grado de clasificación por el nivel de satisfacción o conformidad del clima laboral. La utilización de la frecuencia relativa para conocer la proporción de cada escala promedio para su total y el acumulado que es la suma de las frecuencias relativas, clasificado como el de mayor impacto al menor, este dato se muestra a continuación.

Tabla 11.

Clasificación del factor colaboración y trato

Criterios	Nivel de conformidad con el clima laboral	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 7	41,81%	2,09	17,17%	17,17%
Criterio 4	38,00%	1,90	15,60%	32,77%
Criterio 1	37,62%	1,88	15,45%	48,22%
Criterio 5	34,95%	1,75	14,35%	62,57%
Criterio 2	32,19%	1,61	13,22%	75,79%
Criterio 3	30,57%	1,53	12,55%	88,35%
Criterio 6	28,38%	1,42	11,65%	100,00%
	Total		12,18	

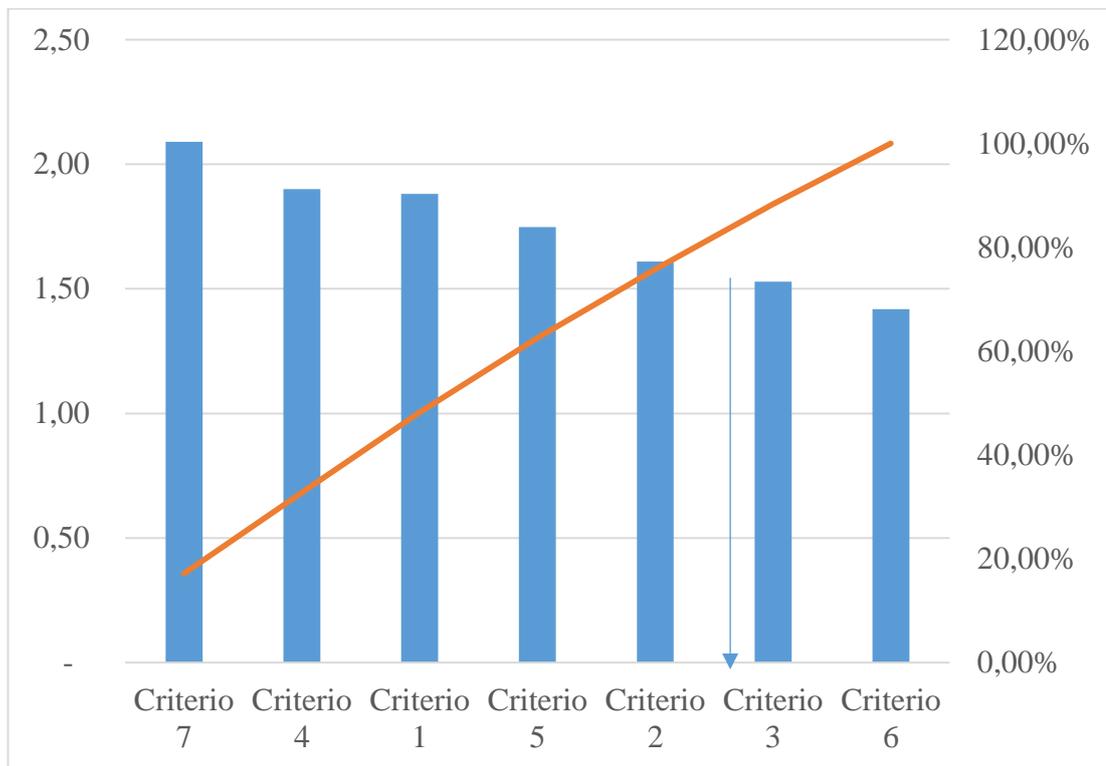


Figura 12. Clasificación del factor colaboración y trato

De acuerdo a la figura 12 y tabla 11, se muestra que los criterios de mayor relevancia para identificar el clima laboral de colaboración y trato entre empleados, se definen con los criterios 7, 4, 1, 5, 2, afirmando que los criterios 3 y 6 no son percibidos por los empleados. Para un análisis de desarrollo de programas de mejoramiento de clima laboral, se debe prestar atención a los criterios 3 y 4, sobre las causas que lo generan y de manera superficial, interpretar como se puede mejorar el tratamiento con los demás criterios.

Tabla 12.

Clasificación del factor motivación laboral

Criterios	Nivel de conformidad con el clima laboral	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 9	43,71%	2,19	41,73%	41,73%
Criterio 8	37,14%	1,86	35,45%	77,18%
Criterio 10	23,90%	1,20	22,82%	100,00%
	Total		5,24	

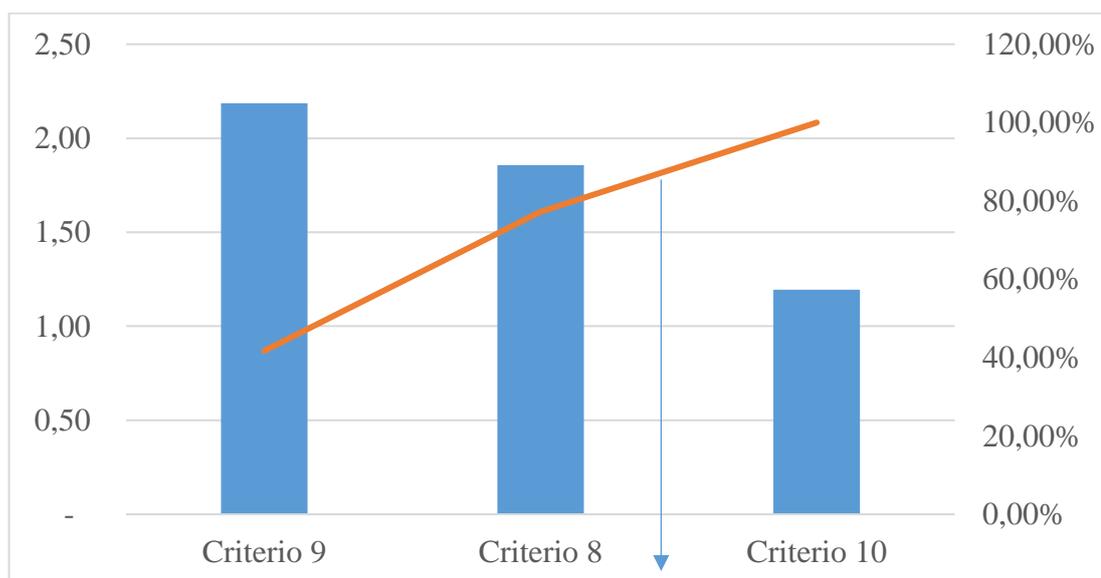


Figura 13. Clasificación del factor motivación laboral

Según la figura 13 y tabla 12, se muestra que los criterios de mayor relevancia para identificar el clima laboral del factor motivación laboral, de acuerdo a los resultados de la percepción de los empleados en la encuesta, se definen con los criterios 9, 8, afirmando que el criterio 10 no es percibido por los empleados. Para un análisis de desarrollo de programas de mejoramiento de clima laboral, se debe prestar

atención al criterio 10, sobre las causas que lo generan y de manera superficial, interpretar como se puede mejorar el tratamiento con los demás criterios.

Tabla 13.

Clasificación del factor iniciativa participativa

Criterios	Nivel de conformidad con el clima laboral	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 16	45,05%	2,25	24,62%	24,62%
Criterio 12	37,90%	1,90	20,72%	45,34%
Criterio 11	30,38%	1,52	16,61%	61,95%
Criterio 13	24,57%	1,23	13,43%	75,38%
Criterio 15	23,05%	1,15	12,60%	87,98%
Criterio 14	22,00%	1,10	12,02%	100,00%
Total		9,15		

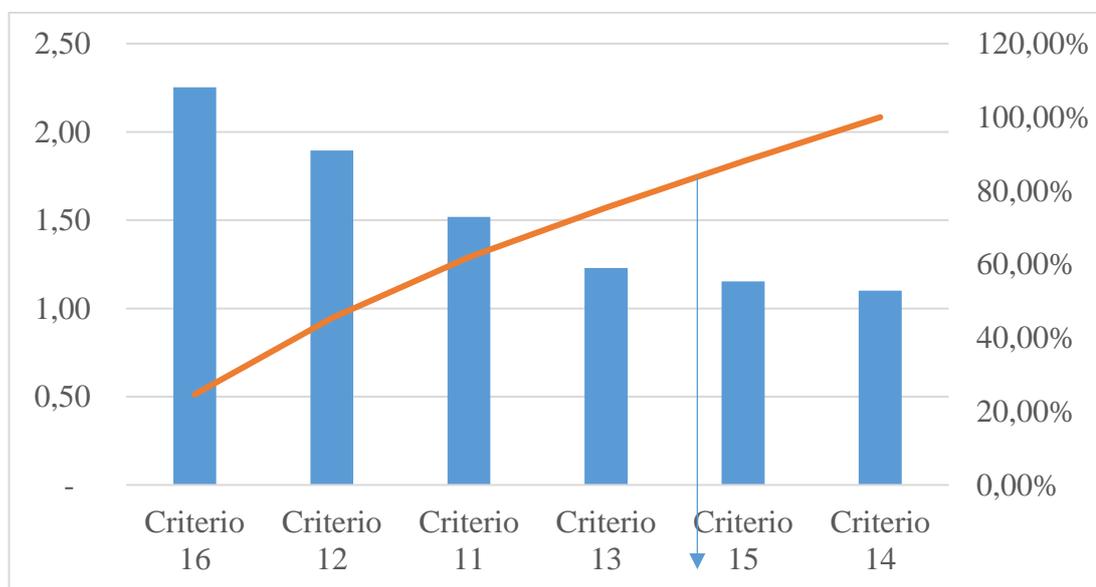


Figura 14. Clasificación del factor iniciativa participativa

Lo observado en la figura 14 y tabla 13, se muestra que los criterios de mayor relevancia para identificar el clima laboral de la iniciativa participativa, de acuerdo a

los resultados de la percepción de los empleados en la encuesta, se definen con los criterios 16, 12, 11, 13, afirmando que los criterios 15 y 14 no son percibidos por los empleados. Para un análisis de desarrollo de programas de mejoramiento de clima laboral, se debe prestar atención a los criterios 15 y 14, sobre las causas que lo generan y de manera superficial, interpretar como se puede mejorar el tratamiento con los demás criterios.

Tabla 14.

Clasificación del factor desarrollo profesional

Criterios	Nivel de conformidad con el clima laboral	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 20	50,38%	2,52	28,03%	28,03%
Criterio 18	40,86%	2,04	22,73%	50,77%
Criterio 21	37,90%	1,90	21,09%	71,86%
Criterio 19	29,14%	1,46	16,22%	88,08%
Criterio 17	21,43%	1,07	11,92%	100,00%
Total		8,99		

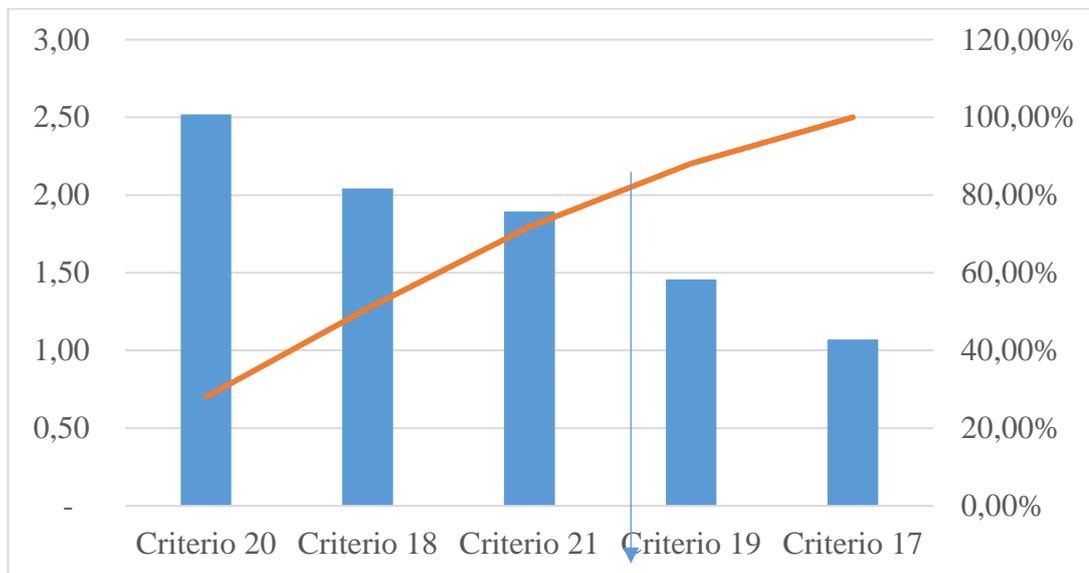


Figura 15. Clasificación del factor desarrollo profesional

Según la figura 15 y tabla 12, se muestra que los criterios de mayor relevancia para identificar el clima laboral del factor desarrollo profesional, de acuerdo a los resultados de la percepción de los empleados en la encuesta, se definen con los criterios 20, 18, 21, afirmando que los criterios 19 y 17 no son percibidos por los empleados.

Para un análisis de desarrollo de programas de mejoramiento de clima laboral, se debe prestar atención los criterios 19 y 17, sobre las causas que lo generan y de manera superficial, interpretar como se puede mejorar el tratamiento con los demás criterios.

Tabla 15.

Clasificación del factor apoyo al intraemprendimiento

Criterios	Nivel de conformidad con el clima laboral	Escala promedio	Frecuencia	Acumulado
Criterio 25	52,86%	2,64	29,57%	29,57%
Criterio 24	32,48%	1,62	18,17%	47,74%
Criterio 26	25,43%	1,27	14,22%	61,96%
Criterio 23	24,48%	1,22	13,69%	75,65%
Criterio 22	22,19%	1,11	12,41%	88,07%
Criterio 27	21,33%	1,07	11,93%	100,00%
	Total		8,94	

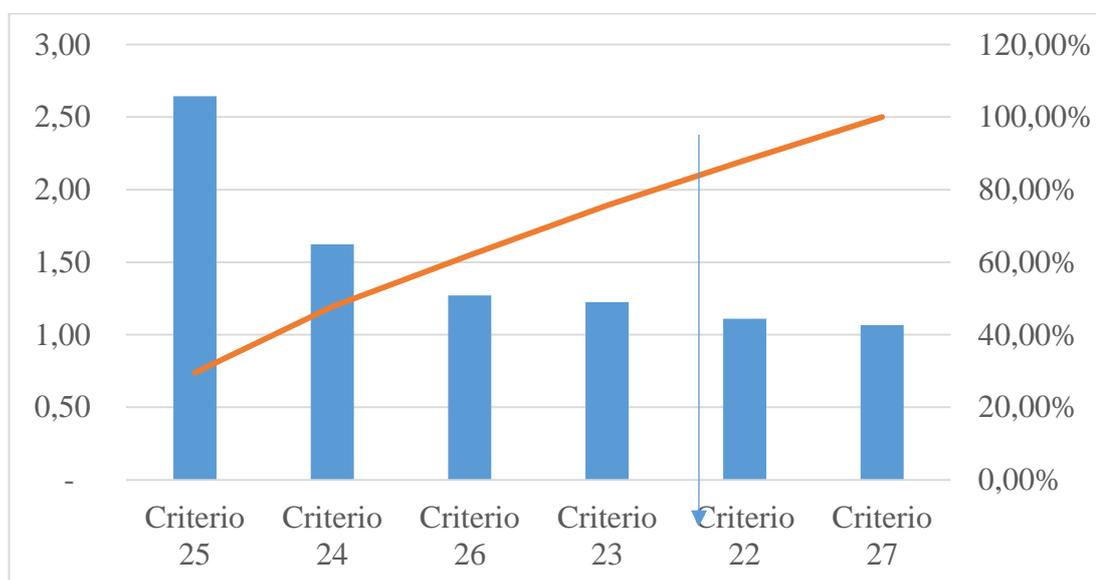


Figura 16. Clasificación del factor apoyo al intraemprendimiento

Según la figura 16 y tabla 13, se muestra que los criterios de mayor relevancia para identificar el clima laboral del factor apoyo al intraemprendimiento, de acuerdo a los resultados de la percepción de los empleados en la encuesta, se definen con los

critérios 25, 24, 26, 23, afirmando que los criterios 22 y 27 no son percibido por los empleados. Para un análisis de desarrollo de programas de mejoramiento de clima laboral, se debe prestar atención los criterios 22 y 27, sobre las causas que lo generan y de manera superficial, interpretar como se puede mejorar el tratamiento con los demás criterios.

Criterios que mayor impacto ejercen sobre los factores

En base al factor y buen trato, los criterios que más sobresalen en cuanto al mayor grado de satisfacción son:

- Criterio 7 = En esta institución se trabaja en equipo.
- Criterio 4 = Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.
- Criterio 1 = Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.
- Criterio 5 = Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.
- Criterio 2 = Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.

En base al factor y buen trato, los criterios que más sobresalen en cuanto a la motivación laboral son:

- Criterio 9 = Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.
- Criterio 8 = En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.

Los criterios que más sobresalen en cuanto a la iniciativa participativa:

- Criterio 16 = Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución
- Criterio 12 = Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.
- Criterio 11 = Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.
- Criterio 13 = Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.

Las siguientes proposiciones empleadas en el modelo de la encuesta mostraron criterios negativos, por ello se tuvo que invertir el valor de la puntuación, siendo los siguientes puntos los mayores representantes que describen a la falta de desarrollo profesional percibido por los empleados:

- Criterio 20 = Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.
- Criterio 18 = En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.
- Criterio 21 = En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.

Finalmente, para definir los criterios que mayor influyen sobre la satisfacción para permitir dentro de la organización crear el apoyo al intraprendimiento, se tienen los siguientes:

- Criterio 25 = En esta institución existe un alto respeto por las personas.
- Criterio 24 = En esta institución existen demasiadas críticas.
- Criterio 26 = En esta institución la gente no confía en los demás.
- Criterio 23 = Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.

Criterios que menor impacto ejercen sobre los factores

En base al factor y buen trato, los criterios que menos sobresalen en cuanto al mayor grado de satisfacción son:

- Criterio 3 = Los trabajadores de la salud saben lo que sus jefes esperan de ellos.
- Criterio 6 = Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).

Los criterios que menos sobresalen en cuanto a la motivación laboral son:

- Criterio 10 = Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.

Para el tema de iniciativa participativa, se tienen los criterios que menos satisfacción tienen en el personal del área de administración:

Criterio 15 = La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.

Criterio 14 = En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.

Con relación al desarrollo profesional, aquellos criterios que influyen para que menos afectan su presencia en la organización son:

- Criterio 19 = Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.
- Criterio 17 = En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.

Posteriormente los factores que la organización debe identificar como de menor satisfacción para que los directores alcancen el apoyo al personal a través del intraemprendimiento, se puede indicar los siguientes:

- Criterio 22 = El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.
- Criterio 27 = A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.

Después de clasificar cada criterio sobre el grado de influencia mayor y menor para que en la organización exista una falta de importancia a fin de crear un clima laboral que contribuya a mejorar la ejecución del proceso y que son las causas para que no exista un rendimiento laboral aceptable de todo el personal del área de administración, se emplea estadísticos de descripción, a fin de interpretar la relación de la percepción sobre el clima laboral y si esta influye positivamente o existe un canal indirecto hacia la evaluación del rendimiento laboral, mostrados en el siguiente apartado.

Análisis de correlación entre variables

Se solicitó al departamento de talento humano, las evaluaciones de la productividad del personal de los últimos 12 meses de los empleados del área de administración, tomando en consideración algunos criterios de competencias conductuales, que tienen una relación directa con los elementos recolectados en la percepción del clima laboral, siendo estos:

Trabajo en equipo: Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, relaciona con la colaboración y buen trato.

Orientación de servicio: Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacciones de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, se relacionan con la motivación laboral

Orientación a los resultados: Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia, se relaciona con la iniciativa participativa

Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia, se relaciona con el desarrollo profesional.

Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, se relaciona con el apoyo al intraemprendimiento.

Para realizar un análisis de fiabilidad entre ambas variables independiente y dependiente, se consideró dentro de los datos obtenidos de la productividad, las mismas condiciones de la muestra, es decir los resultados de la evaluación de 210 empleados del área administrativa, con el fin que ambos datos respondan en igual proporción a los resultados obtenidos en la variable del clima laboral. Los cuales se muestran a continuación:

Tabla 16.

Criterios promedio de evaluación del rendimiento laboral del área administrativa

Rendimiento laboral	Criterios de evaluación
1,89	Trabajo en equipo
1,23	Orientación de servicio
1,12	Orientación a los resultados
1,98	Aprendizaje continuo
1,21	Flexibilidad

La forma de evaluación del hospital se basa en un concepto de medición de puntuación de escala de Likert al igual de las encuestas donde: una puntuación entre

4 a 5 se considera un rendimiento alto, seguido de un valor de 3 por su criterio de evaluación media y de 1 a 2 unidades cuando se considera un rendimiento bajo.

Según los datos mostrados en la tabla 14, el rendimiento laboral de la organización tiene un criterio bajo, porque la mayoría no supera los 2 puntos; el siguiente paso es compararlos con los resultados obtenidos en el clima laboral.

Tabla 17.

Comparativo resultados clima laboral y rendimiento laboral

Factores	Clima laboral	Rendimiento laboral	Competencias conductuales
Colaboración y buen trato	1,74	1,89	Trabajo en equipo
Motivación laboral	1,75	1,23	Orientación de servicio
Iniciativa participativa	1,52	1,12	Orientación a los resultados
Desarrollo profesional	1,80	1,98	Aprendizaje continuo
Apoyo al intraemprendimiento	1,49	1,21	Flexibilidad

De acuerdo a los valores de la tabla 15, estos son los valores que se toma en consideración para determinar la relación entre variables, siendo los indicadores que evalúan este proceso el coeficiente de correlación múltiple, el coeficiente de determinación r^2 , el r^2 ajustado y el error típico, los cuales se muestra a continuación.

Tabla 18.

Estadísticas de correlación

<i>Estadísticas</i>	<i>Resultados</i>
Coeficiente de correlación múltiple	0,746727496
Coeficiente de determinación R ²	0,557601953
R ² ajustado	0,410135938
Observaciones	5

Según la interpretación del coeficiente de correlación múltiple, cuyo resultado evidencia si existe una asociación entre las variables independiente y dependiente, sus valores varían entre -1, 0 y 1, para el caso del modelo analizado, la asociación entre la variable clima laboral y su influencia sobre la variable de rendimiento laboral, como resultado se tuvo como un coeficiente positivo de 0.74 cercano a la unidad, esto concluye que existe un cambio posible cuando la percepción de clima laboral de los empleados cambie y que su resultado influenciará en el rendimiento laboral, por ello es válido la creación de planes para identificar aquellos factores que están causando que los empleados no trabajen de manera correcta en la organización.

Para el coeficiente de determinación r^2 indica las bondades del ajuste al modelo de regresión presentado, sus resultados varían entre los rangos de 0 y 1, como resultado de la aplicación de este estadístico se tiene que su valor es de 0.55 cercano a cero, lo cual concluye que, un menor grado de percepción en el clima laboral por parte de los empleados, genera que en las evaluaciones su rendimiento laboral se vea afectado, llevando consigo que las personas no sientan un compromiso con los objetivos de la organización y por ende malestar con nuevos integrantes en el futuro.

Para el R^2 ajustado a diferencia del coeficiente de determinación r^2 , muestra el grado de efectividad que tiene la variable independiente del clima laboral, con referencia a los resultados del rendimiento laboral, como valor de este estadístico se obtuvo 0,410135938 es decir que el modelo tiene por consiguiente dos variables estrechamente relacionadas, siendo un cambio significativo de la variable independiente un efecto sobre el resultado de la dependiente, sin embargo, el grado de influencia dependerá del signo que muestre su coeficiente y pendiente en la regresión lineal.

Capítulo IV

Propuesta

La propuesta se fundamenta legalmente en las atribuciones y responsabilidades por el Ministerio de Salud Pública (2012) descritas en el título V referente a la estructura orgánica Proceso Gobernante 1.1 Direccionamiento Estratégico del Hospital, literal d que manifiesta lo siguiente: “*Presentar para aprobación del Ministerio de Salud Pública, las propuestas de los distintos planes del centro que garanticen su óptimo funcionamiento, que definan y ejecuten las estrategias y políticas que implica su desarrollo*” (Ministerio de Salud Pública, 2012). Esto posibilita emitir cualquiera mejora en el proceso que requiera el hospital, el cual inmediatamente entrará a revisión por el organismo rector de la salud, como funciones del director de la institución pública.

Introducción al tema

Frente a la falta de gestión de la dirección del hospital, en crear condiciones de ambiente laboral favorables para mantener motivado al empleado y este justifique su labor a través de la ejecución de actividades eficientes y eficaces, se propone la creación de un departamento o partida presupuestaria, que constantemente evalúe políticas y conflictos que se susciten en la organización. De acuerdo a las teorías revisadas en el capítulo 1, la coordinación de las tareas muchas veces obedece a la implementación de políticas y procedimientos sobre pasos de cómo enfrentar la realidad laboral por parte del empleado, sin embargo, la exigencia de requerimientos y el cambio de la información, ocasionan que estas políticas se desactualicen y guíen de manera errónea al colaborador en la forma como deben responder a los

requerimientos que solicita ya sea el jefe directo como los colaboradores de otras dependencias.

A través de este departamento, se cuenta con personal idóneo para actualizar las funciones, responsabilidades y límites de cada empleado, además de identificar de manera rápida, aquellos conceptos que pueden inferir en la desmotivación del empleado, generando un informe directo a la gerencia sobre los conflictos que se suscitaron en la organización, quiénes son los causantes o los procesos que requieren un cambio para convertir a la institución en una unidad más efectiva.

Objetivo general de la propuesta

Proponer un departamento que actualice políticas y procedimientos en función a las necesidades y requerimientos de la realidad laboral de cada uno de los puestos de trabajo que componen la estructura organizacional del área administrativa del hospital.

Objetivos específicos

- Describir la estructura organizacional del nuevo departamento.
- Definir los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo solicitado para la implementación del nuevo departamento.
- Mostrar los beneficios que la organización recibe al momento de la incorporación del nuevo departamento de organización y métodos.

Propuesta de creación del Departamento de Organización y Métodos.

La ausencia en la relevancia del análisis del clima laboral en la organización, basado en el escenario empírico de la problemática y ajustada a la realidad de acuerdo al análisis de resultados del capítulo anterior, se asevera que el personal

analizado no sienta empatía por las actividades que realiza, perjudicando la imagen interna y externa de la institución. No sólo que provoca un ambiente de trabajo hostil, sino que causa estrés en los trabajadores de las áreas administrativas que deben coordinar las actividades del personal operativo. Como consecuencia de esta situación se presenta la baja productividad, lentitud y poca respuesta ante los requerimientos de las jefaturas, establecido por la relación de los factores establecido en la correlación positiva estadística de la tabla 15, por este motivo es necesaria la creación de un departamento que se encargue de planear las responsabilidades de cada individuo de acuerdo a su perfil, experiencia y competencia.

Como resultado de esta planeación se mencionan una serie de estrategias orientadas a la atención del clima laboral, lo que motivará y comprometerá al personal para mejorar su productividad. Dentro de los beneficios que se espera obtener derivados de su aplicación se encuentran una menor rotación del personal administrativo, personal preparado para realizar sus actividades en menor tiempo, reducción de la carga laboral, una mejor imagen proyectada hacia sus empleados.

La creación del departamento de organización y métodos es indispensable en las entidades que poseen una gran cantidad de personal como es el caso del hospital en estudio, debido a que se encargarán junto con el departamento de talento humano de sistematizar las actividades y responsabilidades de los colaboradores de acuerdo a sus áreas. A continuación, se presenta la estructura propuesta:

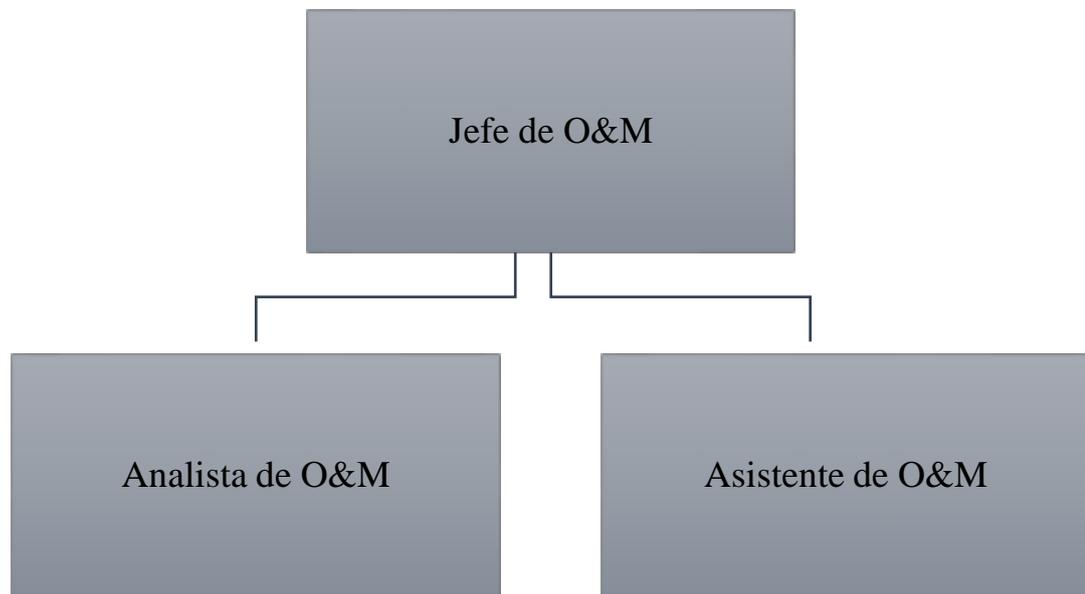


Figura 17. Estructura del Departamento de Organización y Métodos

Este departamento debe contar con al menos tres personas que se encarguen del levantamiento de la información, la estructura y el análisis de los puestos de trabajo. Dentro de sus competencias está la de actualizar constantemente los procesos para mejorar la atención a los clientes internos y externos de la institución.

Los responsables de este departamento deben ser expertos en administración de operaciones, ya que debe evaluar los riesgos que implican los cambios dentro de los procesos normales, medir el grado de insatisfacción de los usuarios internos, falta de recursos o el exceso de carga laboral. Las funciones individuales serán:

Puesto: Jefe de O&M.

Objetivos:

Proponer, ejecutar, vigilar y supervisar los cambios en los procesos y procedimientos de cada área de la entidad.

Funciones:

- ✓ Proponer cambios significativos en los procesos que permitan mejorar la atención al usuario interno y externo.
- ✓ Evaluar las consecuencias de aplicar los cambios en los procesos.
- ✓ Informar acerca de los cambios al personal del hospital.
- ✓ Evaluar el clima laboral del hospital por lo menos dos veces al año.
- ✓ Establecer fechas y cronogramas para el cambio de procesos para que no afecten las actividades normales del personal.
- ✓ Informar a la gerencia acerca de la sobre carga laboral en las áreas.

Puesto: Analista de O&M

Objetivos:

Realizar análisis de la información levantada sobre perfiles, puestos de trabajo, problemas dentro de las áreas.

Funciones:

- ✓ Levantar información relacionada al organigrama.
- ✓ Trabajar en conjunto con talento humano para conocer las necesidades de cada área.
- ✓ Documentar informes y preparar detalle de las resoluciones obtenidas con los cambios de procesos.
- ✓ Mantener informado al departamento de talento humano de los problemas que se presentan en las áreas y que impide el desarrollo normal del trabajo.
- ✓ Proponer nuevas alternativas de procesos.
- ✓ Difundir los cambios que realice el departamento.

Cargo: Asistente de O&M.

Objetivo:

Elaborar las políticas, procesos y procedimientos para la aprobación del Jefe de Organización y Métodos.

Funciones:

- Redactar políticas y procedimientos acordados previamente mediante el levantamiento de la información.
- Diseñar los flujogramas del proceso como adjunto a los procedimientos de cada área.
- Describir responsabilidades de cada cargo.

Presupuesto de la estrategia.

Para la ejecución de la estrategia se requerirá la adquisición de equipos y muebles destinados al uso de los colaboradores a contratar, como se muestra en la tabla 19 que sigue:

Tabla 19.

Presupuesto de activos fijos para el área

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Presupuesto	
Muebles de oficina				
Sillas	3	55	\$	165
Escritorios	3	250	\$	750
Archivadores	3	175	\$	525
Equipos de computación	3	900	\$	2.700
Total		\$ 1.380	\$	4.140

Mientras que la nómina considerada para el departamento de O&M se ajusta a los sueldos para este tipo de cargos en instituciones de salud pública, en donde el costo total anual será de \$74.587, como se observa en la tabla 20 a continuación:

Tabla 20.

Nómina proyectada para el departamento de O&M

Detalle	Sueldo mensual	Aporte patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total mensual	Total anual
Jefe de Organización y Métodos	\$ 2.500	\$304	\$208	\$ 33	\$ 104	\$ 208	\$ 3.357	\$40.288
Analista de O&M	\$ 1.200	\$146	\$100	\$ 33	\$ 50	\$ 100	\$ 1.629	\$19.543
Asistente de O&M	\$ 900	\$109	\$75	\$ 33	\$ 38	\$ 75	\$ 1.230	\$14.756
Total	\$ 4.600	\$559	\$383	\$ 99	\$ 192	\$ 383	\$ 6.216	\$74.587

En cuanto al valor presupuestado en los fondos de reserva, se calculan a partir del segundo año, sin embargo, es un valor que de forma permanente se debe pagar al empleado asumiendo el riesgo que el mismo se quede en funciones pasado el año de trabajo.

Mejorar el clima laboral en la organización

Como resultado del análisis de las teorías del clima laboral se pueden proponer los siguientes puntos:

- Crear un departamento de organización y métodos que vigile y estandarice procesos para garantizar un clima laboral adecuado

¿Cómo?

Seleccionando personas especializadas en procesos, estadísticas y clima laboral, de manera que puedan evaluar en cada problema que se suscite en la organización si el causante es la falta de interés o compromiso del colaborador en

desarrollar un trabajo eficiente o que sus responsabilidades y procedimientos no están acordes a los requerimientos solicitados por el jefe u otros departamentos, permitiendo a la dirección del hospital, tomar las decisiones adecuadas para eliminar el conflicto.

- Desarrollar un vínculo entre el equipo de trabajo.

¿Cómo?

A través de una evaluación sobre la compatibilidad del perfil del empleado con los requerimientos que exige el puesto de trabajo, definiendo responsabilidades y límites de su gestión cuando sus labores requieren el esfuerzo coordinado entre departamentos.

- Demostrar un trato igualitario al personal, sin preferencias.

¿Cómo?

Implementar un sistema de quejas anónimo por medio de un buzón de sugerencias localizado en el departamento de talento humano, de manera que se alerte sobre posibles conflictos y abusos de autoridad entre colaboradores.

- Desarrollar una comunicación abierta entre jefe y subordinado.

¿Cómo?

Mantener constantemente reuniones de trabajo entre jefes y equipos de trabajo, en la cual dialoguen sobre el desempeño del departamento, así como problemas generados y conflictos con otros colaboradores, este informe transferirlo al departamento de organización y métodos para su posterior investigación de la participación de involucrados y determinar el origen del problema.

- Mantener la colaboración a todo el personal, corregir errores en privado y felicitar en público

¿Cómo?

Una vez recibido los informes del departamento de organización y métodos, identificando los colaboradores que ocasionan los problemas, dialogar con ellos en privado en caso de tratar un efecto negativo a la organización, mientras que aquellos factores positivos, notificarlos a toda la organización.

Entre otras sugerencias que se pueden aplicar en el tratamiento de colaboradores para mejorar el clima laboral, se tienen los siguientes:

- En lo posible no permitir que se ataquen entre colaboradores.
- Mantener el buen trato y la cordialidad siempre.
- Compartir opiniones sin desmerecer las de los demás.
- Buscar la innovación en el trato con la gente.
- Aplicar un liderazgo eficaz, a través de metas alcanzables.
- Establecer compromisos sin recargar tareas extra a los colaboradores.
- Mantener el lugar de trabajo con un ambiente agradable y limpio.
- Tener una iluminación adecuada.
- Darle libertad al colaborador para que realice sus funciones.
- Manejar políticas flexibles para la toma de decisiones.

También se debe considerar la capacitación permanente del personal que labora en el hospital, principalmente en temas de mejorar la productividad, como se muestra en la tabla 20:

Tabla 21.

Presupuesto de capacitaciones

Capacitaciones	Responsable	Costo snacks	Costo suministros	Total mensual	Total anual
Procesos y procedimientos	O&M				
Evaluación de tareas	Talento	\$ 300	\$ 150	\$ 450	\$ 5.400
Nivel de desempeño	humano				
Productividad en el trabajo					
Total		\$ 300	\$ 150	\$ 450	\$ 5.400

Á continuación se ha desarrollado un plan de acción con costo y período de aplicación de las estrategias:

Presupuesto del Plan de Acción

Tabla 22.

Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN 2020 (Tiempo de ejecución y costo)															
Estrategia	Acciones	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Crear un departamento de Organización y métodos	Reformar el organigrama de la institución	Talento Humano Gerente General	4.140												4.140
Contratar al personal de O&M	Entrevistar, analizar y decidir la contratación de los candidatos más idóneos para el cargo	Talento Humano Gerente General	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	6.216	74.587
Capacitar al personal	Notificar por correo al personal y programar la capacitación	O&M Talento Humano Gerente General	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5.400
Total			10.806	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	84.127

Conclusiones

En referencia al objetivo específico de analizar las diferentes teorías que existen en relación al clima laboral y las competencias que conforman el rendimiento laboral, a través de las diversas aportaciones de expertos que se han desarrollado sobre el tema, se concluye que es una tarea de la dirección, evaluar aquellos factores externos e internos que pueden influir en la manera de ejecutar las tareas por parte de los colaboradores, que a pesar de, contar con políticas y procesos para ejecutar sus responsabilidades, muchas veces estas no están actualizadas o apegadas a las necesidades que se presentan en la organización.

Según el objetivo específico de identificar los factores que están afectado el clima laboral entre los trabajadores del área administrativa del Hospital a través de un análisis de percepciones entre colaboradores, se concluye que los colaboradores consideran que el clima no es el adecuado para trabajar, influyendo su falta de motivación y capacitación de sus tareas en un bajo desempeño laboral, donde la dirección desconoce específicamente las causas que lo están ocasionando.

Para el objetivo específico de definir cuáles son los factores críticos del clima laboral que están influyendo sobre la productividad de los trabajadores del área administrativa a través de un análisis de Pareto, se concluye que se componen en una falta de colaboración y buen trato entre colaboradores, la ausencia de planes para la motivación laboral esto explica porque el personal ejecuta el mínimo esfuerzo para cumplir tareas, por otro lado, no existe una iniciativa participativa por parte de los

colaboradores a mejorar procesos, muchos de ellos perciben la falta de programas de desarrollo profesional y apoyo al intraemprendimiento

Finalmente, para el objetivo específico de valorar los aspectos necesarios y requeridos para diseñar una propuesta de mejora, sobre la base de los resultados obtenidos y de la comparación con otros servicios de salud que aparezcan en la literatura académica y científica, se concluye que, se debe implementar un Departamento de Organización y Métodos, que evalúe cada uno de los problemas que existen en los puestos de trabajo, que permita establecer si las causas se deben a la forma de participación del empleado o a la restricción de políticas y procesos que generan una barrera en la ejecución de procesos de manera eficiente.

Recomendaciones

Emprenden programas de motivación hacia el empleado, definiendo sus objetivos profesionales, de manera que se lo acompañe en diversos procesos de capacitación, a través de talleres de certificación o su impulso a tomar una carrera compatible con sus tareas dentro de la organización, de manera que dichos conocimientos aporten con sugerencias para que dicho colaborador emprenda actividades más eficientes.

Realizar evaluaciones semanales por parte de los jefes y directores el hospital, solicitando colaboración del departamento de talento humano y del nuevo departamento de organización y métodos, que evalúen problemas existentes entre colaboradores, es decir que el empleado justifique su falta de compromiso con la compañía, de manera que se elaboren planes de acción en favor a su solución y mejorar por ende su percepción del clima laboral.

Tomar este estudio para futuras líneas de investigación en donde se pueda comprobar la efectividad de las estrategias, midiendo los factores analizados vs el desempeño de ese momento para establecer ahorro en costos de las actividades y la relación con la productividad.

Referencias bibliográficas

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (enero-junio 2009 de 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 107-108.
- Adams, J. (1963). *Wage Inequities, Productivity and Work Quality*. Atlanta: Industrial Relations.
- Aray, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, IV(142), 47.
- Arbeláez, G., Velásquez, A., & Tamayo, C. (Julio - Diciembre de 2011). Principales patologías osteomusculares relacionadas con el riesgo ergonómico derivado de las actividades laborales administrativas. *Revista CES Salud Pública*, 2(2), 196-203.
- Arias, F. (1989). *Administración de Recursos Humanos: El Alto Desempeño*. Mexico: Trillas.
- Arnau, J., Anguera, M., & Gomez, J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.

- Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). *Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). (M. Paterna, & M. Amieva, Trads.) México, México: McGraw Hill.
- Bernal, C., Frost, J., & Sierra, H. (Marzo de 2014). *Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000448>
- Burns, N., & Grove, S. (2015). *Investigación en enfermería*. Madrid: Elsevier España S.A.
- Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016). *Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Castañeda, D. (2016). *Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa "Concreteiras Granizo*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Chiang, M., & Krausse, K. (Mayo de 2009). *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores*

privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento.

Obtenido de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2039>

- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México: Mc Graw Hill.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2010). *Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires: Editorial FADU.
- Delgado, L., Vargas, M., Bravo, J., & Becerra, M. (2009). El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial. Universidad de Guadalajara.
- Delgado, Y., & Jaik, A. (2017). *Clima y compromiso organizacional*. México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud en el Ecuador. (2019). *Directrices del servicio de salud en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-calidad-de-los-servicios-de-salud/>
- Donato, T. O. (2014). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON. *Congreso Edu*, 17.
- Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Atlanta: Ediciones libros gráficos.

- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°: Cómo implementarla en la vida y en la empresa*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Flores, C. (26 de Marzo de 2017). *Diario Expreso*. Obtenido de En diez años, la inversión en el sector aumentó, hay más hospitales pero persisten los problemas para conseguir citas. Faltan especialistas y hay dudas sobre los fármacos.: <https://www.expreso.ec/actualidad/el-diagnostico-de-la-salud-GG1190976>
- Flores, M., Vega, A., & Chávez, E. (2015). El Clima Organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 8(5), 25 - 44.
- Franco, J. (2015). *Clima laboral percibido por los profesionales de enfermería del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena, 2014*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Frías, P. (Mayo de 2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia.
- González, A., Manríquez, C., & Venegas, M. (2014). *Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal*. Concepción: Universidad de Concepción.

- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, F. (1996). *Análisis socio - laboral de la Provincia de Toledo*. Salamanca: Editorial Graficesa.
- Herrera, C. V. (2016). Teoría de la productividad laboral y empresarial. *Gestiopolis*.
- Herzberg, F. (1968). *Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?* Cambridge: World Publishing Company.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovación* (Octava ed.). (J. Gómez, & J. Dávila, Trads.) Santa Fe, Colombia: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Décimo cuarta ed.). (M. Herrero, & M. Ortiz, Trads.) México, México: Mc Graw Hill.
- Laza, R. M. (2012). Recuperado el 11 de Diciembre de 2018, de Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores:
<https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Llaneza, J. (2009). *ERGONOMÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA APLICADA. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DEL ESPECIALISTA*. Valladolid: Editorial Lex Nova S.A.
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.

- Manso, J. (Octubre, noviembre, diciembre de 2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*(128), 80-81.
- Martínez, N. (2007). *Recursos humanos y management empresariales: el caso de la satisfacción laboral*. Madrid: Cuadernos de CC.EE. y EE.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2013). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión*(36), 211-212.
- Maslow, A. (1948). *Higher and lower needs*. Atlanta: Journal of Psychology.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Editorial Narcea.
- Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad de la Rioja.
- Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley. Iberoamericana.
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, Registro Oficial Edición Especial 339 de 25-sep.-2012*. Quito: Acuerdo Ministerial 1537.
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Registro Oficial Suplemento 428*. Quito: Acuerdo Ministerial 5212.
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Hospital de Especialidades Guayaquil Dr. Abel Gilbert Pontón*. Obtenido de <https://www.hagp.gob.ec/index.php/transparencia>
- Moguel, E. (2011). *Desarrollo de técnicas basadas en la metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial Merino.

- Montserrat, J. (julio-diciembre de 2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 51-68.
- Mujica, M., & Pérez, I. (Mayo/Agosto de 2007). Gestión del Clima Organizacional: una acción deseable en la Unveridad. *Laurus*, 13(24), 290-304.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 157-158.
- Ouchi, W. (1984). *Teoría Z*. (C. Cortés, & P. Argüelles, Trads.) Ediciones Orbis.
- Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga: IC Editorial.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (Septiembre - Diciembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de. *RCS Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505.
- Pimentel, A., Mendoza, J., & García, M. (Noviembre de 2015). El desarrollo profesional de los proesores de la UANL en función de la personalidad, liderazgo, motivación y competencias. *Red Internacional de Investigadores en competitividad*, 1351.
- Presidencia de la República. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010.
- Ramos, D. (Agosto de 2012). <https://repository.unad.edu.co>. Recuperado el 07 de Diciembre de 2018, de <https://repository.unad.edu.co>: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Río, D. (2013). *Diccionario - glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. Guerrero, Ed.) Juárez, México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- Rodas, R. (2009). *Análisis conductual aplicado*. Manizales, Colombia: Univeridad de Manizales.
- Rodríguez, T. (28 de Noviembre de 2018). *Ecuador: país ineficiente en salud pública*. Obtenido de <https://lalineadefuego.info/2018/11/28/ecuador-pais-ineficiente-en-salud-publica-por-tomas-rodriguez-leon/>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (Junio de 2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (Septiembre-Octubre de 2014). CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902014050>.
- Santos, J. (2008). *LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA*. Madrid: Editorial DIGRAF.
- Schermerhorn. (2010). *Administración* (Segunda ed.). (J. Wiley, Trad.) México, México: Limusa.

Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., & Pío, Á.

(2007). *Formación de formadores, Volumen 2*. Madrid: ESIC Editorial.

Toro, D., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento metodología de la*

investigación. Medellín: Fondo Editorial Universidad.

Valadez, L., Trujillo, M., & Torres, A. (enero-junio de 2010). VARIABLES DEL

CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRECEDEN A LA APARICIÓN DEL

FENÓMENO MOBBING. *Investigación Administrativa*(105), 10.

Valenzuela, N., Buentello, C., & Ramos, G. (Noviembre de 2015). ANÁLISIS DE

LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN UNA MEDIANA EMPRESA DE.

Red Internacional de investigadores en competitividad Memoria del IX

Congreso, 945 - 963.

Werther, W. B. (2012). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Atlanta:

McGraw-Hill.

Apéndices

Apéndice A. Formato de cuestionario de percepción del clima laboral



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Encuesta de satisfacción sobre el clima laboral

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción sobre el clima laboral de un hospital público situado en la ciudad de Guayaquil, a través de la percepción de los colaboradores que forman parte del equipo del área administrativa de dicha institución.

La forma de selección será por escala de Likert, bajo la siguiente puntuación:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Indeciso = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

Factores	Criterios de selección				
	1	2	3	4	5
Colaboración y buen trato					
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.					
Los trabajadores de la salud saben lo que sus jefes esperan de ellos.					
Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.					
Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.					
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).					
En esta institución se trabaja en equipo.					

Motivación laboral	1	2	3	4	5
En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.					
Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.					
Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.					
Iniciativa participativa	1	2	3	4	5
Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.					
Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.					
Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.					
En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.					
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución					
Desarrollo profesional	1	2	3	4	5
En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.					
En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.					
Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.					
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.					
En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.					
Apoyo al intraemprendimiento	1	2	3	4	5
El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.					
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.					
En esta institución existen demasiadas críticas.					
En esta institución existe un alto respeto por las personas.					
En esta institución la gente no confía en los demás.					
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					

Autores: Miguel Alejandro Bustamante – Ubilla, Maderline Lissette Grandón

Avedaño, María del Carmen Lapo Maza

Apéndice B. Formato de cuestionario sobre productividad laboral

	Cuestionario de niveles de productividad laboral para colaboradores
---	--

Factores	Criterios de selección				
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.					
Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.					
Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.					
Orientación al servicio	1	2	3	4	5
Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.					
Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.					
Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.					
Orientación al logro de resultados	1	2	3	4	5
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.					
Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.					
Realiza bien o correctamente su trabajo.					
Aprendizaje continuo	1	2	3	4	5
Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.					
Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.					
Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar su conocimiento básico.					
Flexibilidad	1	2	3	4	5

Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.					
Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.					
Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.					

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Castro Sánchez Mariuxi Katherine, con C.C: # 1205544743 autora del trabajo de titulación: Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 17 de octubre del 2019

f. _____

Nombre: Castro Sánchez Mariuxi Katherine

C.C: 1205544743

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Sánchez Mariuxi Katherine		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	CPA Laura Vera Salas, Mgs. Mgs. Elsie Zerda Barreno, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de Octubre del 2019	No. DE PÁGINAS:	120
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento humano-Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Motivación-Conflictos-Productividad-Clima		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo tiene por objetivo analizar el clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil a fin de proponer una alternativa que le permita a la organización mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrollan sus empleados. La investigación que se aplica para el estudio es de tipo no experimental, se utiliza a la encuesta como técnica para recolectar la percepción de los empleados sobre el clima laboral; de acuerdo al Ministerio de Salud Pública, el número de elementos que laboran en el área administrativa, del hospital público situado en la ciudad de Guayaquil, incluyendo el personal de atención al cliente suman 463, reduciendo a 210 trabajadores la muestra aplicando la fórmula de población finita, finalmente se concluye luego del análisis de percepciones que los factores del clima laboral que influyen sobre el rendimiento de los empleados son: colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, apoyo al intraemprendimiento, se presenta la propuesta de implementar un departamento que levante procesos, investigue los orígenes de los conflictos entre colaboradores y actualicen políticas más apegadas a la realidad laboral de cada puesto de trabajo, una vez desarrollado esta estrategia, la dirección del hospital puede tener los justificativos para promover o separar aquel personal que no muestre un compromiso con los objetivos planteados en dicha entidad gubernamental.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0983376893	E-mail: mariuxicastro13@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		