



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE
QUILLABAMBA – 2018”**

Presentado por:

Bach. Yolanda Quecaño Condori

Para optar el Título Profesional de Licenciada
en Administración

Asesora:

Lic. Haydee León Núñez

CUSCO – PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, elevo a vuestra consideración la tesis intitulada: **“CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE QUILLABAMBA – CUSCO 2018”** con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración. La formulación de la presente Tesis se ha efectuado de acuerdo a las pautas y criterios académicos de la Escuela Profesional de Administración y del Programa de Pro-Tesis de la misma.

Bach. Yolanda Quecaño Condori



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento especial a:

Dios por bendecirme y darme la oportunidad de llegar donde estoy ahora.

A todos los estadísticos de la universidad Andina del Cusco por las enseñanzas y experiencias adquiridos durante la carrera profesional.

A todas las personas que contribuyen con la presente investigación, a mi asesora Lic. Haydee León Núñez y Estadístico Jessica Corahua.

A mis familiares y amigos por su incondicional apoyo para lograr esta meta profesional y persona.

Muchas gracias.

Yolanda Quecaño Condori



DEDICATORIA

A DIOS

Porque el día en que inicie el camino, me ilumino me dio la fortaleza y las fuerzas de seguir adelante, de cumplir y terminar cada uno de mis objetivos.

A MIS PADRES

Por todo el apoyo incondicional que me brindaron durante el proceso y sobre todo por creer siempre en mí.

A LOS DOCENTES

Por qué impartieron sus conocimientos y por el apoyo en todo el ciclo universitario.

A MIS COMPAÑEROS

Por todo lo que tuvimos que pasar, las alegrías, tristezas, enojos, el apoyo que nos dimos unos a otros durante todo el camino académico



ÍNDICE

PRESENTACION..... I

AGRADECIMIENTO..... II

DEDICATORIA..... III

INDICE..... IV

INDICE DE TABLA..... V

ÍNDICE DE FIGURAS..... VI

RESUMEN..... VII

ABSTRACT..... VIII

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema..... 1

1.2. Formulación del problema..... 3

 1.2.1. Problema general..... 3

 1.2.2. Problemas específicos..... 3

1.3. Objetivos de la investigación..... 3

 1.3.1. Objetivo general..... 3

 1.3.2. Objetivos específicos..... 3

1.4. Justificación de la investigación..... 4

 1.4.1. Relevancia social..... 4

 1.4.2. Implicancias prácticas..... 4

 1.4.3. Valor teórico..... 4

 1.4.4. Utilidad metodológica..... 4

 1.4.5. Viabilidad o factibilidad..... 5

1.5. Delimitación de la investigación..... 5

 1.5.1. Delimitación Temporal..... 5

 1.5.2. Delimitación Espacial..... 5

 1.5.3. Delimitación Conceptual..... 5



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	06
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	06
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	08
2.1.3. Antecedentes Locales.....	10
2.2. Bases teóricas.....	12
2.2.1. Clima laboral.....	12
2.3. Marco conceptual.....	43
2.4. Variable.....	44
2.4.1. Conceptualización de la variable.....	44
2.4.2. Operacionalización de la variable.....	45
2.5. Marco Institucional.....	46
2.5.1. Visión.....	46
2.5.2. Misión.....	46
2.5.3. Unidad de Administración.....	46

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	48
3.2. Enfoque de investigación.....	48
3.3. Diseño de la investigación.....	48
3.4. Alcance de la investigación.....	48
3.5. Población y muestra de la investigación.....	49
3.5.1. Población.....	49
3.5.2. Muestra.....	49
3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	49
3.7. Procesamiento de datos.....	49

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVETIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	50
--	----



4.1.1. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	51
4.2. Resultados del clima laboral según dimensiones.....	52
4.2.1. Dimensión motivación.....	52
4.2.2. Dimensión comportamiento.....	56
4.2.3. Dimensión valoración.....	60
4.3. Resultados generales de clima laboral.....	64
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Conceptualización de la variable.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 2: Operacionalización de la variable.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 3: Muestra.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 4: Distribución de los ítems del cuestionario.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 5: Tabla de baremación.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 6: Estadísticos de fiabilidad.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7: Resultados de la dimensión motivación.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 8: Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de motivación....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 9: Resultados del clima laboral según ítems de la dimensión motivación..</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 10: Resultados de la dimensión comportamiento.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 11: Resultados del C. laboral según sub-dimensiones de comportamiento..</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 12: Resultados del C. laboral según ítems de la dimensión comportamiento</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 13: Resultados de la dimensión Valoración.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 14: Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de valoración.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 15: Resultados del clima laboral según ítems de la dimensión valoración..</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 16: Resultados generales de clima laboral por sub-dimensiones según Puntaje promedio alcanzado.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 17: Resultados generales de clima laboral por dimensiones según puntaje Promedio alcanzado.....</i>	<i>66</i>



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Resultados del clima laboral, dimensión motivación.....	52
<i>Figura 2:</i> Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de motivación...	54
<i>Figura 3:</i> Resultados del clima laboral, dimensión comportamiento.....	56
<i>Figura 4:</i> Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de comporta- Miento.....	57
<i>Figura 5:</i> Resultados del clima laboral, dimensión valoración.....	60
<i>Figura 6:</i> Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de valoración...	62
<i>Figura 7:</i> Resultados generales de clima laboral por dimensiones sub-dimen siones según puntaje promedio alcanzado.....	65
<i>Figura 8:</i> Resultados generales de clima laboral por dimensiones según punta- je promedio alcanzado.....	66



RESUMEN

El clima laboral en las organizaciones sigue siendo un tema de difícil control debido a la presencia de múltiples factores y variables que en el mundo actual se han tornado más complejas con la introducción de las modernas tecnologías de información y comunicación. En este contexto, sigue siendo importante su medición y comprensión por parte de los administradores. El presente estudio tiene como objetivo principal conocer el clima laboral de la Unidad Administrativa del Hospital de Quillabamba 2018. Con dicha finalidad, se ha diseñado un estudio básico, cuantitativo, descriptivo y no experimental, basado en la aplicación de una encuesta a 43 trabajadores administrativos del hospital. Dicha encuesta fue diseñada y aplicada con base en 3 dimensiones, 6 sub-dimensiones y 24 ítems, cuyos datos fueron procesados y analizados siguiendo el método estadístico descriptivo. Los resultados de la investigación evidencian claramente que en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba existe un mal clima laboral, ello se deduce de los bajos puntajes promedios alcanzados en todas las dimensiones sub-dimensiones e ítems del cuestionario aplicado, tales puntajes promedio están en la mayor parte de los casos por debajo del nivel regular de la escala de baremación empleada, siendo necesario la aplicación de políticas y acciones de mejoramiento de mejoramiento del clima laboral.

PALABRAS CLAVE

Clima laboral, motivación, comportamiento organizacional, valoración del trabajo.



ABSTRACT

The working environment in organizations continues to be a difficult subject to control due to the presence of multiple factors and variables that in today's world have become more complex with the introduction of modern information and communication technologies. In this context, its measurement and understanding by administrators remains important. The main objective of this study is to determine the working environment of the Administrative Unit of the Hospital of Quillabamba 2018. For this purpose, a basic, quantitative, descriptive and non-experimental study based on the application of a survey of 43 administrative workers has been designed. of the hospital. This survey was designed and applied based on 3 dimensions, 6 sub-dimensions and 24 items, whose data were processed and analyzed following the descriptive statistical method. The results of the investigation clearly show that in the administrative unit of the Quillabamba hospital there is a bad work climate, this is deduced from the low average scores reached in all the dimensions sub-dimensions and items of the applied questionnaire, such average scores are in the Most of the cases below the regular level of the scale used, the application of policies and actions to improve the working environment is necessary.

KEYWORDS

Work climate, motivation, organizational behavior, job evaluation.



CAPÍTULO I INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el clima laboral en las organizaciones públicas o privadas buscan ser productivas y competitivas a nivel internacional, impactando directamente en la percepción, satisfacción de los colaboradores y por tanto en la productividad y eficacia de las organizaciones por eso es fundamental que las empresas visualicen la importancia de un buen clima laboral.

En el Perú cada vez más las organizaciones públicas se interesan por mantener un buen clima laboral y se preocupan por la satisfacción de sus colaboradores, logrando un ambiente de trabajo adecuado. Según (Cucchi, 2011) “el Clima Laboral es un conjunto de propiedades cuantificables del entorno del trabajo, basado en las percepciones de las personas que trabajan allí y que influyen en su motivación, en su comportamiento, en la valoración de su trabajo y por lo tanto e su desempeño”.

Sin embargo, pese a la importancia por mantener un clima laboral favorable, en el Hospital de Quillabamba se observa cierta desmotivación del personal basado en factores de naturaleza extrínseca relacionados a la remuneración, es decir, no se sienten conformes con su compensación económica, a pesar de que existen diferentes montos según el cargo que ocupan en las diferentes áreas administrativas del hospital; la estabilidad en el trabajo no es seguro puesto que los trabajadores son contratados esporádicamente; los directivos no ejercen acciones periódicas de supervisión sobre los trabajadores; las condiciones del trabajo en cuanto a infraestructura, temperatura, ruido, iluminación son percibidas de manera negativa por el personal. Además de los factores de naturaleza intrínseca relacionados a los bajos niveles de percepción de logro, insatisfacción en el puesto de trabajo; no se le brinda la confianza para asumir responsabilidades acorde a su capacidad y desarrollarse de forma personal y profesional.

Por otro lado, el comportamiento del personal, tanto en su forma individual como grupal, se expresa en un bajo sentido de integración e identidad institucional; no se observa iniciativa por parte de los trabajadores por dar soluciones a los problemas que



se presentan en el cumplimiento de sus responsabilidades; no existe una comunicación adecuada entre compañeros, jefes, etc.; la personalidad de los mismos no se ajusta a las necesidades institucionales. De manera grupal, todo ello se expresa en deficiencias para integrar equipos de trabajo, dificultades para propiciar una cohesión grupal, lo que deriva en relaciones interpersonales poco empáticas, agravado por la baja calidad de liderazgo existente en la organización.

La valoración del trabajo por parte del personal administrativo es baja, debido a dos factores fundamentales, la sensación de poca satisfacción de las necesidades personales de reconocimiento laboral y la percepción negativa de bienestar por parte de los trabajadores. Es decir, el personal percibe que existe poco reconocimiento del esfuerzo laboral desplegado, no se les brinda ningún tipo de resoluciones para felicitarlos por el trabajo cumplido; existen pocas posibilidades de promoción o ascenso y un bajo nivel de capacitación y formación, todo lo cual influye en su poca participación y sentido de pertenencia a la unidad administrativa del Hospital. Por otro lado, expresan también la sensación de un bajo nivel de bienestar en el trabajo, debido a la falta de implementación de políticas medioambientales; poniendo poco interés en la seguridad de los trabajadores y no cuentan con prestaciones sociales como transporte, guarderías, comedor, etc. para los trabajadores.

Siendo vital para una organización el mantenimiento de un clima laboral óptimo y considerando la deteriorada situación existente en el Hospital de Quillabamba, se hace necesario describir la situación actual del clima laboral desde la percepción de los propios trabajadores a fin de identificar las deficiencias y proponer algunas soluciones para procurar la mejora del clima laboral y el mejor desempeño de los trabajadores, por lo que se plantea las siguientes interrogantes de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el Clima Laboral en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la motivación en la Unidad Administrativa del Hospital



Quillabamba 2018?

- ¿Cómo es el comportamiento en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?
- ¿Cómo es la valoración del trabajo en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer como es el Clima Laboral en la Unidad Administrativo del Hospital de Quillabamba 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir como es la motivación en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018.
- Describir como es el comportamiento en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018.
- Describir como es la valoración del trabajo en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación es relevante en lo social porque los resultados aportara al conocimiento del clima laboral de los trabajadores en el hospital de Quillabamba, mejorando sus condiciones laborales.

1.4.2. Implicancias prácticas

Los resultados de la investigación son de gran utilidad para los directivos del hospital de Quillabamba, a fin de reorientar las políticas y actividades administrativas del hospital, de manera que se eleven los niveles de motivación, valoración y condiciones de trabajo en los cuales se desenvuelve el personal administrativo del hospital.



1.4.3. Valor teórico

Los resultados de la investigación permiten enriquecer la concepción teórica sobre el clima laboral, conocer el comportamiento de la variable y de sus principales dimensiones desde la perspectiva de los propios trabajadores.

1.4.4. Utilidad metodológica

La presente investigación, sugiere el instrumento construido mitológicamente para recolectar, analizar datos y validar sobre el clima laboral en el hospital de Quillabamba.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La investigación fue viable debido a las facilidades brindadas por el hospital para acceder a la información, además de que la investigadora realizó prácticas profesionales en dicha institución, lo que le permitió acceder con facilidad al personal. Finalmente, la investigación fue viable debido a que la misma investigadora solventó los gastos y requerimientos económicos para efectuar la investigación.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el presente año 2018.

1.5.2. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se limitó al ámbito de las instalaciones físicas del Hospital de Quillabamba en el cual se encuentran los trabajadores de la unidad administrativa.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La presente investigación corresponde de manera general al área cognitiva de la administración del talento humano y particularmente al estudio del clima Laboral en instituciones públicas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se han revisado informaciones de estas tesis que son de mayor alcance para la realización de una adecuada investigación.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Título: “El Clima Laboral en los/as Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán”.

Universidad: Universidad Rafael Landívar.

Autor: María Alejandra Sierra García.

País: Guatemala.

Año: 2015

Conclusiones:

- Se estableció que el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración.
- Se estableció que los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación son las sugerencias así como la libertad para hablar con el jefe.
- Se determinó que el respeto y la amabilidad son los elementos valiosos y que armonizan el liderazgo, lo cual se potencia para un clima laboral saludable.
- Las relaciones interpersonales entre compañeros de la misma unidad es agradable, existe armonía y apoyo entre ellos. Sin embargo al relacionarse con otras áreas de trabajo es lo contrario.



- Los colaboradores están conscientes del aporte que brindan a la institución, así mismo una parte coincide que existe falta de oportunidad en el desarrollo personal y profesional.
- Se determinó que los colaboradores se sienten integrados e identificados con la institución, lo cual es importante.
- Se estableció que la estabilidad laboral es significativa ya que los colaboradores sienten seguridad de contar con un trabajo.
- Los colaboradores no se sienten bien remunerados, en consonancia con los sueldos que perciben.
- El área administrativa cuenta con sistemas y procedimientos que facilitan la práctica de la calidad en los procesos administrativos.

Título: “Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública”.

Universidad: Universidad Autónoma de Nuevo León

Autor: Luz Viridiana Williams Rodríguez.

País: México

Año: 2013

Conclusiones:

- En relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.
- La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría



ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

- De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Título: “Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota”

Universidad: Universidad Privada del Norte.

Autor: Aixa Ylse Montesa Izquierdo.

Ciudad: Tarapoto

Año: 2017

Conclusiones:

- El Rho Spearman indica que se presenta un vínculo directo y significativo de las variables, dado que el grado de correlación es de 0.807; este coeficiente, posteriormente al ser elevado al cuadrado, muestra que la primera variable influencia en un 65.12% en la segunda variable, debido a ello se acepta la hipótesis alterna. 5.2.
- El clima organizacional que presenta el Hospital Rural de Picota se encuentra en un nivel regular con un 65%, en un nivel adecuado en un 25% y un nivel inadecuado con un 10%. 5.3.
- El grado de desempeño en el trabajo que muestran los colaboradores del Hospital Rural de Picota, presenta un nivel regular con un 57%, un nivel alto 30%, y un nivel bajo un 13%.

Título: “Estudio de Percepción del Clima Laboral en un Institución Privada”.

Universidad: Universidad Pacifico.

Autor: Liliana Bustamante Pérez.

País: Perú.



Año: 2013

Conclusiones:

- El presente estudio logró analizar e identificar la relación directa entre dos variables; la Satisfacción Laboral y el Desempeño de los colaboradores del área de operaciones - agencia Cajamarca del Banco de Crédito del Perú, 2016, esto quiere decir que a mayor satisfacción laboral le corresponde mejor desempeño, de igual manera que a menor satisfacción laboral, disminuye el desempeño de los colaboradores.
- Por otra parte se concluye que los 20 encuestados se encuentran satisfechos con el ambiente donde trabajan, ya que se identificó que al llevarse bien con los demás colaboradores y jefes inmediatos trae muchos beneficios, así mismo se observó que los colaboradores se encuentran satisfechos con los horarios de trabajo por estar en la escala de totalmente de acuerdo y de acuerdo ya que les permite continuar con los estudios o tener otro oficio, además se observó que los colaboradores se encuentran satisfechos con el reconocimiento del personal, ya que afirman que existe un trato justo.
- Se concluye que los 20 encuestados ponderan a su desempeño laboral con una escala ubicada en de acuerdo y totalmente de acuerdo ya que se identificó que les gusta cumplir con las normas establecidas; además se evidenció que se interesan por el bienestar de sus compañeros, son responsables con la información confidencial de la empresa y así mismo están comprometidos con el crecimiento de la misma.

2.1.3. Antecedentes Locales

Título: “Clima Laboral en la Empresa Distribuidora y Comercializadora de Energía Eléctrica Sur Este S.A.A “.

Universidad: Universidad Andina del Cusco.

Autor: Daniel Salas Farfán.

Ciudad: Cusco.

Año: 2017

**Conclusiones:**

- El Clima Laboral es la empresa distribidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur S.A.A. de la ciudad del Cusco, para el periodo 2017, alcanza un nivel bueno o favorable con un promedio de 3.56 según la escala de medición establecida, debido a que sus objetivos son claros, los trabajadores tienen claro conocimiento de estos, de la estructura organizacional, la misión, visión y los roles de las diferentes áreas de la empresa; conocen también con el reglamento interno del trabajo.
- Todo este conocimiento claro de objetivos y normas bien establecidos, permiten de alguna manera que el trabajador se identifique con estos, los adopte como suyos y comprometa a alinear sus acciones en el cumplimiento de estos. Esta evaluación favorable del clima laboral se debe también en gran medida – como se evidencia en los resultados – a la motivación intrínseca del personal que hace que el hecho de trabajar en esta empresa y sentirse parte de ella, unido a la convicción de la importancia de su trabajo como generador de valor para la empresa, sea un elemento potenciador en su motivación. Sin embargo extrínseca no presenta la misma intensidad, pudiendo disminuir progresivamente y arrastrar consigo toda la valoración de la motivación en general si no se toman acciones correctivas.
- Se concluye que la dimensión “motivación” se encuentra en un nivel alto, como lo evidencia el valor promedio obtenido de 3.64 según escala de medición establecida, esto se debe principalmente, como ya se dijo antes, a la motivación intrínseca del trabajador, es decir al sentimiento de pertenencia hacia esta organización y a la convicción de que el trabajo realizado es importante porque se aporta valor a la empresa.
- La percepción de la motivación es contundente más fuerte que la motivación extrínseca, la cual es proporcionada por la empresa y que se traduce en recompensas, remuneraciones, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, capacitaciones, etc. Se puede concluir un alto grado de disociación entre ambas motivaciones que si no fuera porque la actividad de la motivación en la empresa es regular, como se evidencia en los resultados, esta dimensión probablemente.

2.2. Bases Teóricas:

2.2.1 Definición de clima laboral

Para (Chiavenato, 2009, pág. 12) afirma que; el Clima Laboral se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.

Para (Alvarez, 2009, pag.38) afirma que; el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos de la cultura de la organización en donde realizan sus labores. Sí se perciben sucesos negativos en dichos elementos se pueden desencadenar procesos de estrés. La clave de esta perspectiva se encuentra en el hecho de que el comportamiento de los colaboradores no es resultado de las condiciones de trabajo en las cuales se encuentra, sino depende de la percepción que tenga cada colaborador de estos elementos, por lo tanto se relaciona la interacción entre características organizacionales y personales.

(Cucchi, 2011, pág. 182) señala que el clima laboral es “un conjunto de propiedades cuantificables del entorno de trabajo, basado en las percepciones de las personas que trabajan allí y que influyen en su motivación, en su comportamiento, en cuanto valora su trabajo y por lo tanto en su desempeño.”

Para otros autores el clima laboral lo define como:

(Cucchi, 2011, pág. 56) afirma que; El ambiente humano en el que desenvuelven sus actividades los colaboradores de una institución o las características del entorno de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una



institución cuando los trabajadores laboran en un ambiente favorable, sienten felicidad y bienestar, debido a esto son capaces de contribuir con sus conocimientos y habilidades. Por otra parte, puede suceder que un colaborador esté insatisfecho por carencias en el trabajo.

Para (Cucchi, 2011, pág. 58) define como el clima laboral comúnmente se interpreta como un factor que depende de la organización, que está en manos de la empresa. Generalmente se cuantifica a través de una encuesta que nos llega desde el Departamento de Recursos Humanos que completamos y devolvemos, pero de cuyos resultados no siempre tenemos retroalimentación. Luego suele ocurrir que con el transcurrir del tiempo no se observan acciones que tiendan a producir cambios en los aspectos que fueron planteados como negativos en la encuesta, lo cual genera inicialmente ansiedad, luego frustración y finalmente descreimiento en la gente.

Para (Cucchi, 2011, pág. 60); por ello es que desarrollaremos el tema desde un enfoque que brinde a los gerentes la posibilidad de tomar decisiones y acciones que puedan influir y mejorar el tema el clima dentro de su ámbito de acción, para que de esta manera puedan pasar de un rol pasivo a uno activo que les del poder de cambiar el estado de las cosas.

Para (Cucchi, 2011) define como; en primer lugar comenzaremos definiendo qué es el clima laboral. Si apelamos al sentido común, a los que la gente entiende como clima podríamos decir que es la manera en la cual una persona “siente” el trabajo dentro de la empresa. Es el ambiente general, la atmosfera del trabajo dentro de la empresa. En una forma cotidiana, el clima es el resultado de cómo cada persona siente en el ambiente laboral, es decir que depende de las percepciones de cada persona sobre su entorno de trabajo.

(Cucchi, 2011, pág. 86) Ahora, una definición desde un punto de vista técnico nos indica que el clima es: “Es un conjunto de propiedades cuantificables del entorno de trabajo, basado en las percepciones de las personas que trabajan allí y que influyen en su motivación, en su



comportamiento, en cuanto valora su trabajo y por lo tanto en su desempeño”.

Analizando esta última definición encontramos lo siguiente:

Para (Cucchi, 2011, pág. 90) afirma en primer lugar, considera al clima como un conjunto de propiedades cuantificables del entorno de trabajo basado en las percepciones de las personas que trabajan allí. Esto nos indica que para poder medir el clima se identificaran una serie de factores del entorno laboral que tienen impacto en el mismo y a los cuales se les dará un valor. Técnicamente lo que se trata es de cuantificar estos factores para hacerlos medibles y de esta manera determinar el grado relativo de impacto que cada uno de ellos tiene y establecer además cual es el impacto que en conjunto producen en el clima de la organización.

Pero la definición a continuación indica que esto se realiza basado en las percepciones de las personas que trabajan allí, y es aquí donde aparece un elemento no menor que es la subjetividad de cada individuo, por lo que evidentemente los resultados estarán notablemente influidos por el nivel de subjetividad con que se perciba y valore el entorno de trabajo. Es por eso que puede haber percepciones totalmente distintas del clima laboral.

Para (Cucchi, 2011, pág. 110) Dos personas en una misma compañía pueden tener percepciones distintas del clima, una buena y otra mala. Incluso dos personas dentro de la misma empresa, en el mismo área y dependiendo del mismo jefe pueden tener percepciones distintas, y uno valorarlo bien y otro no tanto. Esto nos indica que además de identificar el clima organizacional como un todo, también es importante determinar los microclimas, es decir qué sucede con el clima en ámbitos más reducidos de la organización.

Para (Cucchi, 2011, pág. 150) La segunda parte de la definición indica que el clima influye en la motivación, en el comportamiento, en cuanto valora su trabajo y por ende en el desempeño de las personas, lo cual es totalmente cierto y se verifica permanentemente. Mientras mejor es el clima de trabajo, las relaciones interpersonales son mejores y esto influirá en un aumento en

la motivación. Personas más motivadas valoran más su trabajo, con lo cual el nivel de compromiso aumenta y esto hace que el desempeño individual como colectivos aumente.

2.2.2 Factores del clima laboral

De acuerdo a (Cucchi, 2011, pág. 150), la evaluación del clima laboral se realiza a partir de la cuantificación de una serie de factores que influyen en el mismo y estos son los siguientes.

- a. La estructura organizacional.
- b. La calidad.
- c. La identificación.
- d. El trabajo en equipo.
- e. El reconocimiento.
- f. La responsabilidad.
- g. El apoyo.

A. Estructura organizacional

(Cucchi, 2011, pág. 151) Mide la impresión que tienen los colaboradores de conocer cuál es su rol, responsabilidades, funciones y objetivos y en qué medida se conocen los roles, responsabilidades y funciones de las personas que ocupan puestos que interactúan con él, en la organización. También mide si las personas conocen cómo pueden evolucionar en la organización y qué es lo que deben hacer para lograrlo.

(Bunguer, 2012, pág. 256) Definir los roles y funciones de los colaboradores ayudara enormemente a clarificar los ámbitos de acción de cada uno, a evitar las superposición de funciones y la toma de decisiones, y fundamentalmente sirve para alinear expectativas de desempeño entre cada persona y su superior.

(Cucchi, 2011, pág. 56) Por otra parte el hecho de conocer que es lo que hacen las personas del entorno laboral con las que debe interactuar en su



gestión, hasta donde llegan sus acciones y decisiones, le permiten vincularse con mayor facilidad y rapidez, no tener tiempo muertos en identificar a quien se debe contactar ante un determinado problema o situación, lo cual genera sinergias positivas y un mayor nivel de eficiencia en las distintas actividades y proceso de los cuales es parte.

(Cucchi, 2011, pág. 168) Por el contrario, cuando estos factores están confusos, generalmente se producen tensiones ya que no se sabe hasta donde se puede o no se puede avanzar, hasta donde llega el ámbito en el cual pueden o no tomarse decisiones o hasta donde llegan las responsabilidades de cada uno, sobre todo en aquellas zonas grises en las cuales pueden producirse superposición de funciones y dos personas tomar decisiones sobre el mismo tema, o nadie se hace cargo porque piensa que es responsabilidad del otro, lo que puede llevar a generar conflictos interpersonales y altos grados de ineficiencias en la ejecución de los procesos.

B. La calidad:

(Cucchi, 2011, pág. 51) Este factor mide la percepción que tienen las personas del nivel de calidad que es definido, comunicado y exigido. El hecho de que este nivel de calidad se cumpla por parte de la organización actúa como factor estimulante y motivador.

(Cucchi, 2011, pág. 51) Por ello es imprescindible colocar objetivos y estándares que cumplan con la condición de ser medibles y alcanzables pero desafiantes. Los objetivos de calidad deben poder alcanzarse, pero eso debe significar un esfuerzo ya que allí es donde se genera el valor agregado, el plus valor que las personas aportan en su función y esto actúa como una fuente de motivación en la ejecución de las tareas.

(Cucchi, 2011, pág. 60) Esta búsqueda de niveles superiores de calidad debe hacerse a través de los procesos de mejora continua en los que todos los miembros de organización deben estar involucrados y



comprometidos, desde la alta gerencia hasta la operación, y deben aplicarse de manera consistente y sistemática.

(Cucchi, 2011, pág. 59) Por el contrario, en otras ocasiones sucede que establecen metas o estándares de calidad tan altos, en algunos casos hasta utópicos, que son imposibles de lograr en las condiciones actuales existentes en la empresa ya sea por tecnología, infraestructura, capacitación, materias primas, materiales, etc.

Esto produce en la gente importantes grados de frustración y desanimo, ya que saben que, hagan lo que hagan, estos estándares no podrán ser alcanzados por más grande que sea el esfuerzo, lo que claramente está lejos de generar un clima motivador. Esto es algo que debe tener muy en cuenta al momento de definir los objetivos y estándares de calidad ya que a veces se cae en la tentación equivocada de poner niveles muy altos por que se piensa que la gente de este modo trabajara muchísimo más para lograrlos y, como vivimos, lo que ocurre es exactamente lo opuesto.

Para (Cucchi, 2011) afirma que; “Una correcta determinación de los parámetros de calidad con lo que la compañía va a trabajar resulta un aspecto relevante a considerar para generar condiciones que promuevan un buen clima laboral”.

C. La identificación:

(Cucchi, 2011, pág. 50) Establece la percepción que tienen los colaboradores de compartir la estrategia, objetivos, valores y cultura que ha definido, comunica y aplica la empresa y que la imagen pública que poseen los hacen sentir identificados con la misma.

(Cucchi, 2011, pág. 50) Determina en qué medida la gente se sienta orgullosa de pertenecer a esa compañía o institución, siente q se le agrega valor ser miembro de esa organización y además percibe que es posible desarrollar tanto su proyecto personal y profesional dentro de ella.

(Cucchi, 2011, pág. 51) Las personas comparten los objetivos y valores de la empresa, y tanto las cosas que deben lograr como las formas de realizarlas están de acuerdo con sus convicciones están de acuerdo con sus convicciones y principios lo que contribuye a lograr un alineamiento cultural a nivel organizacional.

D. Trabajo en equipo

(Cucchi, 2011, pág. 156) Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre si el interés general prima por sobre el individual, y sobre si verdadera se trabaja en equipo. El interés y los resultados de la empresa prevalecen en el análisis y en la toma de decisiones. Las personas están dispuesta a tomar y/o apoyar una decisión que favorezca a la empresa aunque el impacto no sea el mejor para su área.

(Cucchi, 2011, pág. 155) Las personas están dispuestas a adoptar las decisiones que favorezcan al equipo por sobre el beneficio personal. Están dispuestas a resignar resultados individuales para que lo que obtenga resultados sea el equipo, pues hay conciencia de que lo colectivo es, en definitiva lo que ayudara a lograr resultados. El trabajo en equipo es un hecho real y no se queda en las palabras, las distintas áreas cooperan en este sentido. Se promueve y favorece el trabajo interdisciplinario; el nivel de flexibilidad e interacción entre los miembros de los equipos es alto.

Los siguientes conceptos están internalizados en cada uno de los miembros del equipo según (Cucchi, 2011, pág. 186) los siguientes:

- **Resultado:** implica tener una fuerte orientación a los resultados y para ello debe estar siempre en la búsqueda de un rendimiento elevado para el logro de los objetivos.
- **Sinergia:** se produce cuando las acciones simultáneas de un grupo de personas que trabajan en conjunto, producen más y mejores resultados en la suma de los esfuerzos individuales. Es lo que potencia el resultado colectivo por sobre las individualidades.



- **Cohesión:** es el conjunto de fuerzas que mantienen unido al equipo. Depende de su capacidad para suscitar una visión compartida y generar participación, compromiso y lealtad. Esto es clave sobre todo cuando el equipo atraviesa la etapa del conflicto para evitar los comportamientos individualistas, los celos, la envidia y la falta de confianza.
- **Enfoque común:** es ponerse de acuerdo en los objetivos de trabajo y en la forma de lograrlos, integrando las habilidades individuales y potenciando el desempeño en conjunto. Aquí es importante acordar no solo lo que se debe lograr, sino también como se va a lograrlo.
- **Responsabilidad:** ser solidariamente responsables, complementando la responsabilidad individual con la colectiva en el logro de los resultados esperados. Las personas se sienten responsable no solo de su propio trabajo, sino también de que el trabajo del equipo también esté terminado en tiempo y forma.
- **Solidaridad y colaboración:** privilegiar la solidaridad y la colaboración entre los miembros frente al individuo y la competencia.

E. Reconocimiento

Para (Cucchi, 2011, pág. 210) “Determina la impresión que tienen los colaboradores sobre la existencia de equidad y justicia en las formas de reconocimientos que reciben por su contribución a los logros y al éxito de la compañía”. Este factor no solo está basado en los sistema de reconocimientos formales que pueda poseer las empresa de hecho son pocas las organizaciones que los tienen, si no también incluyen aquellos aspectos relacionados con la actitud de los jefes.

(Cucchi, 2011, pág. 211) Lo que mide también es la impresión que tienen las personas de que las muestras de aliento y de reconociendo son equivalentes a las críticas y advertencias. A las personas se les paga por hacer bien su trabajo, a nadie se les contrata para que haga un



trabajo mal; pero un trabajo sobresaliente exige mayor esfuerzo, dedicación, tiempo, capacitación y hasta una utilización mucho más eficiente de los recursos.

F. Responsabilidad.

Para (Cucchi, 2011, pág. 250) Mide la impresión que tienen los colaboradores de ser responsables las áreas que los delegan y de asumir las consecuencias de sus decisiones. Las personas se hacen responsables de la ejecución de las tareas que se les han asignado y también de los resultados de las mismas asumiendo su plena responsabilidad.

Existe una cultura de delegación en el cual los jefes valoran que cada colaborador resuelva los problemas que lo corresponden por si mismos antes de recurrir a él, pero para ello previamente los jefes se deben encargar de capacitar y desarrollar a los supervisados de manera de prepararlos para que realicen de forma exitosa las tareas encomendadas.

G. Apoyo.

(Cucchi, 2011, pág. 268) Mide la percepción de que un clima de confianza y apoyo mutuo reina en el entorno y dentro de la empresa. Las personas saben que cuando se les asigna una tarea o un proyecto pueden estar tranquilas de contar con la ayuda y apoyo de su superior jerárquico y /o colegas, que frente a la dificultad podría dirigirse a su jefe y este les ayudara de forma profesional, transparente y cordial a encontrar las soluciones que permitan superarlos.

2.2.3. Tipos de clima laboral

(Quiñones, 2009, pag, 265) afirma que; La percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y

las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son los siguientes:

- a. Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.
- b. Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema.
- c. Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.
- d. Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

2.2.4 Funciones del clima laboral

(Quiñones, 2009 , pag, 101) lo define de la siguiente forma.

- **Desvinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.



- **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

2.2.5 Problemas que se destacan en el clima laboral

(Quiñones, 2009,pag, 156) características de un buen clima laboral:

- **Un espacio limpio y agradable.**

El lugar físico en el que se encuentran los trabajadores influye en su bienestar. Un ambiente limpio e iluminado es agradable, mientras uno oscuro, húmedo y en dudosas condiciones higiénicas solo logra que las personas quieran huir cuanto antes de ahí.

- **Respeto entre los compañeros.**

El respeto, la cordialidad y el compañerismo entre los integrantes de un equipo es clave para la buena convivencia de un grupo. Es natural que pueda surgir algún conflicto, pero cuando esto sucede lo mejor es resolver rápidamente los inconvenientes entre las personas afectadas y no implicar a nadie más.



- **Que el trabajador se sienta valorado.**

A las personas les gusta ser tenidas en cuenta. Reconocer el trabajo y esfuerzo del resto logra que los demás se sientan valorados y más comprometidos con la empresa y el equipo de trabajo; mientras que un trabajador que jamás recibe feedback (retroalimentación) se sentirá descontento, y esta es la mayor causa de rotación del personal.

- **Empatía entre los compañeros.**

Tanto si eres el jefe como si eres o un empleado más, es bueno escuchar a los demás cuando te brindan un consejo para mejorar la tarea. Si nunca aceptas críticas u opiniones contrarias, estarás pecando de arrogante y esto crea

Clima de tensión en la oficina. Asimismo, la empatía también puede traducirse en acciones más sencillas, como tener el teléfono en silencio para no distraer al resto, atender las llamadas personales fuera del espacio de trabajo o utilizar siempre palabras como por favor y gracias, entre otras.

- **Que existan oportunidades de crecimiento.**

Hay personas que pueden pasar una vida realizando la misma tarea, pero en general todos los trabajadores buscarán crecer en su área. Aquellos empleados que no vislumbran ni por asomo una oportunidad de crecimiento tarde o temprano empezarán a desmotivarse y bajarán el esmero en sus tareas. Y el resultado de esto será que quieran cambiar de trabajo en busca de nuevos desafíos o que comiencen a bajar notoriamente su productividad.

(Bunguer, 2012) Explica que se precisa de un plan de acción para corregir y convertir en fortalezas las debilidades en el análisis del clima. Las acciones serán efectivas sí se comprueba, en el periodo establecido de dos años para la revisión del clima, que la organización ha reaccionado, se ha movido. Aunque se insiste que cada empresa es

distinta, a continuación se enumeran varios de los problemas tradicionales que se detectan en el análisis del clima laboral de una organización.

- **Satisfacción en el puesto de trabajo.**

Como ya se ha visto anteriormente son varias las razones por las que un empleado no está a gusto en su puesto de trabajo. A través de informes de análisis de clima laboral las causas principales que se detectan son, el estrés, la rutina en el trabajo, el liderazgo incorrecto, falta de delegación y falta de formación.

- **Trato personal y ambiente de trabajo.**

El ambiente de trabajo puede distorsionarse por muchos motivos

- ✓ Porque el trabajador recibe mal trato de su responsable o jefe inmediato.
- ✓ Porque el trabajador recibe mal trato de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Porque el trabajador recibe mal trato de la Dirección.
- ✓ Porque no le respetan sus ideas.

2.2.6 Medición de clima laboral

(Bunguer, 2012, pág. 5) Indica que cuando se investiga el ambiente en una empresa, no se busca adquirir información perturbadora para la empresa ni para sus dirigentes. Se trata de estudiar las circunstancias necesarias para que haya un buen clima laboral, de las cuales resultarán conclusiones de fortalezas y debilidades de la empresa. No se trata de encontrar un culpable sino de efectuar, un plan de mejora que permita trabajar en las debilidades que se encontraron y poder con el tiempo adecuado convertirlas en fortalezas y así crear un clima laboral positivo.

(Bunguer, 2012, pág. 5) La conducta de un colaborador en algunos momentos en específico no se puede apreciar como atípica si no se conoce la causa de la misma, es por esto que la conducta de todos los colaboradores debe ser

valorada en su contexto. Pero si la gerencia no toma esto en cuenta podría tener una visión errónea del clima laboral y de los acontecimientos de la empresa. Refiere también que medir el clima significa comunicar a los trabajadores el objetivo para el que se realiza, venderles confianza y ratificarla posteriormente al comunicar y mejorar los puntos débiles detectados.

(Bunguer, 2012, pág. 10) Evaluar adecuadamente el clima laboral de una organización no significa que la dirección pretenda obtener información de los trabajadores para obtener datos que en muchas ocasiones se conocen. La evaluación del clima en una organización se debe realizar por una manifiesta voluntad por parte de la dirección de lograr que todos los empleados de la misma trabajen en un ambiente agradable, lo que redundará positivamente en su vida y en el rendimiento y bienestar en la empresa.

Pero en el análisis del clima laboral hay que tener en cuenta varios aspectos

- Un empleado puede estar satisfecho en la organización según determinados parámetros e infeliz e insatisfecho según otros.
- Las condiciones de felicidad pueden ser distintas para diversos empleados.
- Los parámetros de motivación de las personas también varían en función de la edad, formación, sexo, años de antigüedad en la empresa y otros conceptos.
- Para medir correctamente el clima se precisa de una serie de acciones, que se enumeran a continuación.

2.2.7 Parámetros para evaluar el clima laboral

(Maldonado, 2017, pág. 26) Indica que para evaluar el Clima Laboral se tiene que tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- a. Motivación.
- b. Comportamiento.
- c. Valoración del trabajo.

A. Motivación

Para (Stephen, 2009, pag, 23) afirma que; “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona”.

Para (Amorós, 2016,pag, 50)Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización

Para (Maldonado, 2017, pág., 56) afirma que; “Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulos externos) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que les rodea, el sistema cognitivo de cada persona indica sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias”

A.1. Extrínseca.

(Stephen, 2009, pág. 56) Afirma que; las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Esto no lleva a hacer determinadas acciones, porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante lo que otros nos dan a cambio.



(Amaru, 2017, pág. 69) Afirma que; los motivos externos son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que las personas perciben. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas. Son motivos externos el trabajo que realiza el individuo, el ambiente en el cual se efectúan el trabajo, las recompensas, los patrones establecidos por el grupo de colegas y los valores del medio social, además de otros.

(Gilglio Gallardo, 2006, pág. 69) Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplos halagos y dinero.

• **Remuneración.**

Para (Chiavenato, 2009, pág. 56) afirma que; la remuneración es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación de trabajo.

(Reyes, 2004, pág. 68) Define salario como: “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, Para alguna actividad productiva o la realización de un servicio”.

• **Estabilidad en el trabajo.**

(Heredia Ruiz, 2008, pág. 67) Afirma que; “La estabilidad en el empleo es una derivación del principio del de derecho común de conservación del negocio jurídico que opera en el derecho del trabajo para entender a los diversos riesgos que sobrevenida mente pueden afectar a la continuidad del contrato de trabajo a lo largo de la duración pactada”.

• **Supervisión.**



Para (Cano Ramirez, 2005). Afirma que; Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua

• **Condiciones de trabajo.**

Para (Bunguer, 2012) afirma que; El empleado tiene que regresar a su hogar después de la jornada de trabajo en las mismas condiciones de salud que entró al inicio. También es importante para el desarrollo normal del trabajo que la persona tenga unas buenas condiciones y se sienta seguro y agradable en su puesto de trabajo, por esto tiene mucha importancia el espacio de trabajo, la iluminación, la calefacción, la climatización y la ausencia de elementos nocivos para la salud, tales como, ruidos, humos, gases, entre otros. Sí todos estos factores dañan la salud del colaborador, éste sentirá que él y su salud no son importantes para la organización lo cual puede ser un factor des motivante que repercute en su desempeño, sin mencionar que una persona enferma no tiene la misma capacidad de atención que una sana.

Para (Porto Perez, 2012) señala que la condición de trabajo está vinculada al estado del entorno laboral, se refiere a la calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

A.2. Intrínseca.

(Robbing S. C., 2013, pág. 187)El sujeto es origen de su propia motivación y es quien se administra los esfuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y esforzarse o no, según se desarrollen.

Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad motivadora por sí mismo, recompensas que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas por lo que están bajo el

control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla.

(Amaru, 2017, pág. 26) Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras. Valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros. Son los impulsos interiores de naturaleza fisiológica y psicológica afectados por factores sociológicos, como los grupos o la comunidad de los cuales la persona forma parte.

• **Logro**

(Espinosa Guedez, 2003) Lo define como la necesidad del ser humano de actuar, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo la satisfacción en realizar cosas, paso a paso.

El logro es una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo. La persona con alta necesidad de logro se propone metas para sí mismo y trabaja de manera persistente hasta conseguirlas.

• **Satisfacción en el puesto de trabajo**

(Bunguer, 2012) Es conocido que muchas personas no ocupan en las empresas el puesto más adecuado para ellas. A través de encuestas se sabe que un altísimo porcentaje de trabajadores no labora en el puesto que le correspondería según su preparación y deseo. También existen otros factores no motivadores, las causas por las que un empleado puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo pueden ser, porque no dispone de la formación adecuada ni de las habilidades que el mismo requiere; porque no desarrolla sus conocimientos y capacidades en éste, su preparación se ve mermada y aparece el estado de desmotivación; porque se trabaja con estrés; no existe buen clima laboral con los compañeros de trabajo; no



existe buen clima laboral con los superiores; el trabajo es rutinario; se trabaja en condiciones ambientales adversas como el ruido, polvo, calor, frío, falta de seguridad, falta de ergonomía; porque no se tiene en cuenta sus propuestas de mejora o sugerencias y por el trato personal y ambiente de trabajo.

(Bunguer, 2012) La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo. Todos desean trabajar en un buen ambiente laboral, limpio, moralmente bueno, sin rencillas, sin gritos ni malestares permanentes, donde se respeten las ideas de la persona. También es factor motivador que la empresa y los compañeros de trabajo se preocupen de los problemas personales del trabajador.

• **Responsabilidad.**

(Cuchi, 2011) Mide la impresión que tienen los colaboradores de ser responsables las áreas que los delegan y de asumir las consecuencias de sus decisiones. Las personas se hacen responsables de la ejecución de las tareas que se les han asignado y también de los resultados de las mismas asumiendo su plena responsabilidad.

• **Crecimiento.**

El crecimiento o desarrollo personal comúnmente se considera una responsabilidad conjunta del empleador y empleado. El desarrollo profesional es un elemento que generalmente es monitoreado de departamento de recursos humanos de una organización. Sin embargo, los empleados, gerentes y supervisores también deben participar para que las estrategias de crecimiento laboral sean efectivas. El crecimiento y desarrollo en el trabajo es una función esencial de gestión que tiene muchos beneficios tanto para la organización como para empleados



B. Comportamiento

(Maldonado, 2017, pag, 180) afirma que; Es el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual o grupalmente en las organizaciones. Asimismo trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional ayuda a que empresarios observen el comportamiento de los individuos en las organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. De otra forma, es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando las cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

(Robbing, 2013, pag, 120) afirma que; “El comportamiento individual como el estudio de las organizaciones, toma en cuenta la existencia e importancia que tienen las diferencias individuales entre los integrantes de la organización, se presenta como un proyecto para la mejora de los servicios prestados, como una solución a la necesidad de cambio en la práctica organizacional, que parte de un foco inicial protagonizado por los profesionales encargados de actualizar los conocimientos internos, para convertirse en un modelo de actuación entre todos los miembros de la organización.”.

(Robbing S. C., 2013, pág. 26) afirma que; El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, grupos, el ambiente y el comportamiento de la personas. El objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas que son diferentes. Ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de las posibilidades de alcanzar los logros de la organización.

B1. Comportamiento individual

Para (Chiavenato, 2009) afirma que; Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y según su desempeño las llevan al éxito o a la bancarrota. El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad.

• Actitudes personales

Para (Amoròs, 2007) Son aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo.

• Rol laboral individual

(Abarza A., 2014). Generalmente cuando hablamos de rol se tiende a pensar en una descripción de cargos tradicional. Esta descripción tradicional de rol “describe la posición que una persona ocupa dentro de una estructura organizacional, la que debe ser desempeñada según las expectativas que individuos y grupos tienen respecto de dicho cargo”. Bajo la perspectiva de la orientación psicodinámica el rol es concebido como una idea en la mente que la persona que lo ejecuta, va forjando a medida que se desempeña en la organización a que pertenece.

• Comunicación individual

(Cruz, 2000, pág. 26) afirma que; La comunicación como aspecto importante en el estudio de Comportamiento Organizacional (CO) es vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa. Este concepto como disposición de la persona para emitir una acción, involucra los motivos, que son los que determinan o mueven a la persona a actuar en un sentido específico.



(Peiro, 2012, pág. 56) afirma que; La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por ello, cuando se analizan con detalle, el fenómeno de la comunicación y los procesos que la hacen posible, se encuentran por doquier en ese tipo de formaciones sociales. Como se ha señalado con frecuencia, la comunicación es esencial.

- **Personalidad.**

(Amoròs, 2007, pág. 69) afirma que, Las exigencias del trabajo moderan la correspondencia entre la tenencia de la característica de personalidad y el desempeño en el trabajo. La preocupación por el acoplamiento entre las personalidades y los requerimientos del trabajo se encuentra pronunciada en la teoría de la compatibilidad dente la personalidad y el trabajo de Jhon Holland, que identifica seis tipos de personalidad y además expone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción en el trabajo y la rotación. La teoría sostiene que la satisfacción es más alta y la rotación es más baja cuando la personalidad y la ocupación se encuentran de acuerdo.

B2. Comportamiento grupal

(Amoròs, 2007) afirma que, Un grupo puede definir cómo dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (informal).

- **Equipos de trabajo**

(Amoròs, 2007) Los equipos se han vuelto una parte esencial de la maera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupo de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un



esfuerzo coordinado. Es decir, el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales. Existen diversos tipos de equipos de trabajo: equipos de solución de problemas, equipos autodirigidos, equipos interfuncionales, equipos de alto rendimiento, etc.

- **Cohesión grupal**

(Amoròs, 2007) Se requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otro consecutivo, así como para otros grupos de la misma organización. La formación de equipos interfuncionales, a distintos niveles de la organización, haría que se integren entre sí en cuanto a la problemática global de la organización, discutan sus principales problemas y encuentren formas innovadoras de solucionarlos. Además, dentro de cada área, desarrollar equipos solución de problemas, los cuales discutirán y aclararán los inconvenientes del día a día propios de cada una de sus áreas.

- **Relaciones interpersonales**

(Billicopf Encina, 2003) Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un factor crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella.

- **Calidad de liderazgo**

(Bunguer, 2012) La dirección general y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con honradez, respeto y lealtad. Tienen que utilizar la crítica constructiva y preocuparse del bienestar de los empleados. Los trabajadores tienen que recibir por parte de los directivos, disposición al diálogo; adecuada preparación, lo cual genera confianza; que dirijan la empresa para lograr los objetivos de la misma y no sus objetivos personales; que reconozcan el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando se le delega el trabajo, la oportunidad de tomar decisiones y que se interesen por su trabajo.



C. Valoración del trabajo.

Para (Maldonado, 2017, pag, 59) afirma que; La Valoración es la acción y efecto de valorar. Reconocer, promoción, formación, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo. El valor parte es el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar, seguridad.

“El valor del Trabajo es el “proceso sistemático de determinar el valor relativo de los puestos para crear una estructura de puestos para la organización. La valoración se basa en una combinación del contenido del puesto, habilidades requeridas, valor para la organización, cultura organizacional y el mercado externo. Este potencial de combinar fuerzas organizativas y del mercado externo es a la vez una fortaleza y un reto para la valoración de puestos” (Milkovich Newman, 2014)

C1. Satisfacción de la necesidad en el trabajo.

(Peiro, 2012, pág. 69) La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

- **Reconocimiento del trabajo.**

(Bunguer, 2012, pág. 71) A cualquier persona le gusta que se reconozca el trabajo que realiza. Existen formas de reconocimiento del trabajo con o sin dinero. Sin el uso del dinero, no es necesario el uso de éste para felicitar a la persona siempre que realice bien su



trabajo; lo mismo para aconsejarle y enseñarle cuando lo realiza mal. Existen opiniones en algunas organizaciones en el sentido de que no hay que alabar o felicitar a los empleados por el trabajo bien hecho. Esto es un error grave, la felicitación es una de las claves de la motivación del personal. Se confunden los términos al opinar que la alabanza a un empleado por el trabajo bien hecho genera en éste reivindicaciones de tipo salarial.

- **Promoción**

(Bunguer, 2012, pág. 69) Afirma que; Las personas esperan de la organización una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción dentro de la organización. Existen empresas que son contrarias a promocionar a sus empleados y prefieren contratar a personas del exterior. Esto es un error siempre que no esté justificado. Se puede comparar a la política, muchas veces nefasta, de un equipo de fútbol que tiene buenos jugadores de cantera y ficha a jugadores foráneos a los que se les da reiteradamente la oportunidad de la equivocación dado el dinero que ha costado su fichaje, mientras no se tiene paciencia y se les niega a los jugadores de casa. También se da el caso de empresas que promocionan a trabajadores protegidos aunque no tengan la capacidad requerida. Otras veces se asciende a los empleados con más antigüedad, error absurdo si dichas personas no tienen la preparación adecuada.

- **Formación**

(Bunguer, 2012, pág. 97) Los colaboradores son el activo principal de toda organización, muy por encima de los recursos materiales. Por esta razón es importante que las organizaciones se preocupen por tener programas de formación para sus trabajadores ya que para ellos uno de los aspectos más importantes y motivadores es su carrera profesional y esperan que su lugar de trabajo se preocupe de ella. A través de estos programas de formación se consiguen beneficios



tanto para los empleados como para las organizaciones, de manera que al profesionalizar a las personas y potenciar el capital intelectual, se le demuestra a los colaboradores que la empresa se preocupa por sus intereses lo cual los motiva y ayuda en su desempeño diario y la organización cuenta con personas más preparadas para afrontar los desafíos que puedan presentarse diariamente.

- **Participación y sentimiento de pertenencia**

(Bunguer, 2012, pág. 81) Afirma que; El trabajador se motiva sí nota que su labor es útil y puede participar en equipos de trabajo, realizar sugerencias y tomar parte en decisiones individuales o colectivas.

C2. Bienestar

(Reyes, 2004) El bienestar en muchas veces se presenta como equivalente o integrado a bienestar (en el sentido de plenitud, sentirse bien con uno mismo o sentirse satisfecho con uno mismo o sentirse conforme con uno mismo o sentirse contento) es un estado de satisfacción personal, de comodidad, y de confort, que de forma separada o conjunta considera como positivos y/o adecuados aspectos tales como la salud o bienestar psico-biológico, el éxito social y económico, el éxito profesional, el placer personal, la alegría de vivir, la armonía consigo mismo y con el entorno, la sensación de sentirse realizado por haber podido alcanzar ciertas metas, la presunción de haber obtenido un desarrollo personal.

- **Bienestar en el trabajo.**

(Reyes, 2004, pág. 106) Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servicio público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad



- **Política medioambiental.**

Para (Bunguer, 2012) afirma que; La sociedad está cada vez más mentalizada en la preservación del medio ambiente, por lo que los trabajadores valoran como positivo que la empresa tenga una buena política medioambiental; que cumpla con la reglamentación vigente y que el entorno esté satisfecho, municipio, provincia, entre otros.

- **Seguridad**

(Porto Perez, 2012) Son las condiciones que tiene que ver con las condiciones en las que los empleados trabajan. De acuerdo a la ley de cada estado, existen una serie de requisitos que los empleados deben cumplir a fin de establecer estabilidad, equilibrio y prevención a los empleados, a fin de que ningún accidente acontecido en el trabajo pueda terminar en una tragedia.

- **Prestaciones de tipo social**

(Bunguer, 2012) Aunque este apartado depende mucho del tamaño de empresa y sus posibilidades económicas, los trabajadores pueden ser motivados y así favorecer el clima laboral, sí perciben los beneficios de este tipo de prestaciones tales como, comedor, guardería para los hijos pequeños de las madres que trabajan, becas de estudio, celebraciones de cumpleaños o convivios, poseer acciones de la compañía, horario flexible, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la organización, promoción de actividades recreativas y deportivas, prestamos financieros por parte de la organización con ventajas respecto a los del mercado, instalación de zonas de descanso o recreación dentro de la organización, entre otros.

2.3. Marco institucional.

El Hospital de Quillabamba fue creado el 23 de Diciembre de 1938 por gestión del Misionero Mons. Sabe Sarasola.

2.3.1. Visión

“Al 2020 ser un Hospital Docente de Nivel II-2, con autonomía presupuestal que brinde atención integral de salud, con calidad y calidez, satisfaciendo las necesidades de los usuarios externos e internos con una sólida organización institucional participativa”.

2.3.2. Misión

Brindar atención preventiva promocional, recuperativa y de rehabilitación a todos los usuarios del ámbito de la provincia de la Convención con calidad y calidez con enfoque de género e interculturalidad.

2.3.3. Unidad de Administración

Es la Unidad encargada de lograr que cuente con los recursos humanos, logísticos y económicos necesarios así como del mantenimiento y servicios generales, para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos. La unidad cuenta con 43 colaboradores, de los cuales 4 son jefes y 39 son trabajadores. El jefe de la unidad de administrativa es el Dr. Ronald Guillermo Espinoza Izquierdo.

Esta sub dividida en tres áreas:

- **Área del Personal:**

Encargada de lograr los recursos humanos necesarios y adecuados para el cumplimiento de objetivos estratégicos y funcionales del Hospital de Quillabamba cuyo responsable del área es el responsable Lic. Carlos de la Fuente Barreda.

- **Área Económica:**

Encargada de lograr que se cuenten con recursos económicos y financieros necesarios en la oportunidad requerida, para cumplimiento de los objetivos estratégicos y funcionales del hospital de Quillabamba cuyo responsable del área es la CPC. María Eusebia Alfaro Pilco.

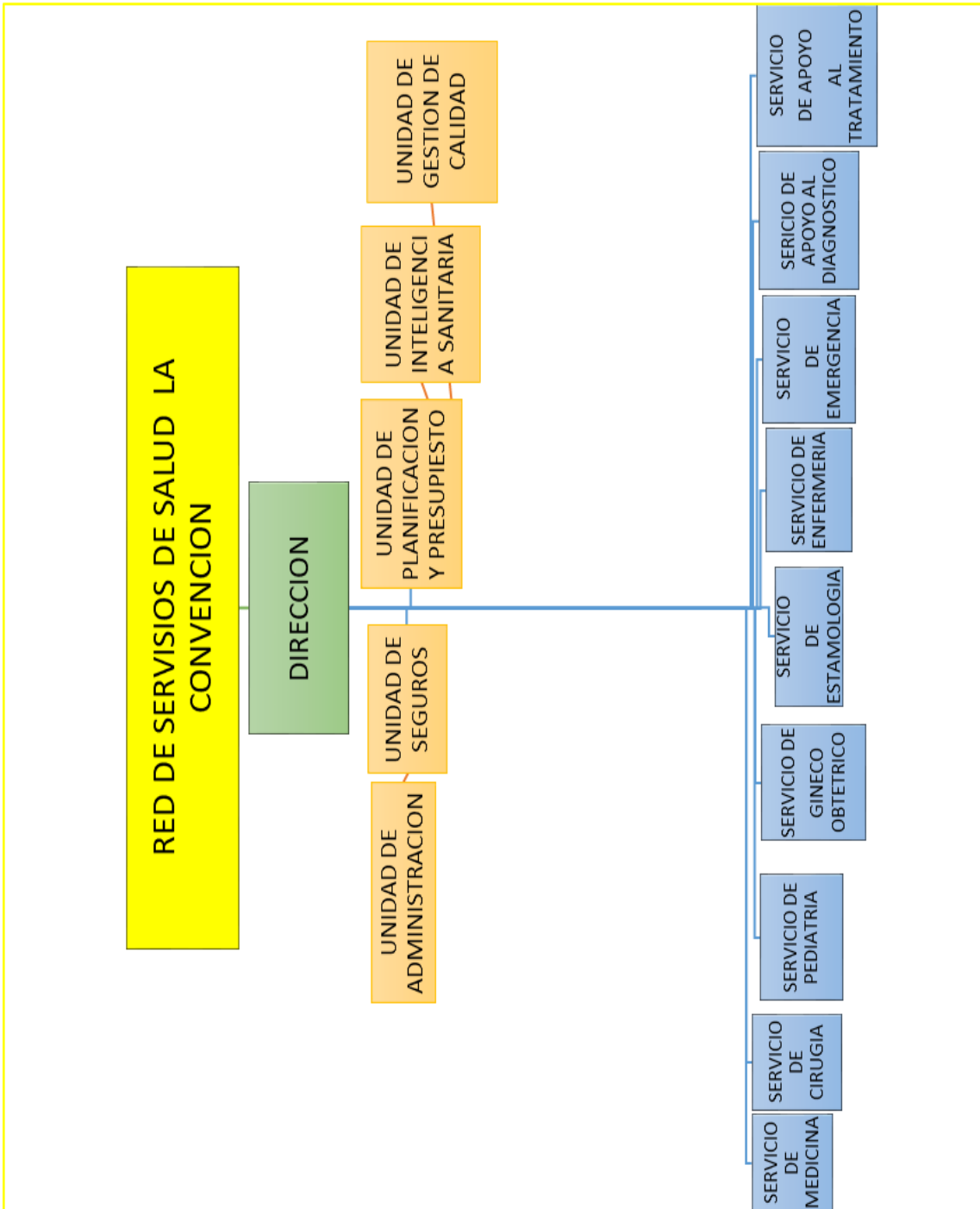


- **Área de Logística:**

Encargada de lograr los recursos materiales y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por los usuarios internos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y funcionales del Hospital de Quillabamba cuya responsable del área es la Técnico Administrativo Jesica Núñez Cuellar.

2.3.4 Estructura Organizacional del hospital de Quillabamba.

Siguiente pagina...





2.4. Marco conceptual

Ausentismo: Se denomina como ausentismo a la inasistencia de un individuo al lugar en el cual debía estar presente porque tenía que cumplir con una obligación contraída o desarrollar una función. El mismo puede darse en diversos ámbitos, aunque el laboral y el escolar suelen ser las más comunes. En cualquier de estos casos, el ausentismo será muy perjudicial para el trabajador o el alumno ya que complicaría su desempeño laboral conforme y el aprendizaje, respectivamente. (Ucha , 2013)

Compromiso: “hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación. Un compromiso es una obligación que debe cumplirse por la persona que lo tiene y lo tomo”. (Equipo de Redaccion de Concepto, 2018)

Colegas: persona con quien se mantiene una relación de amistad.

Comportamiento: Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general.

Eficiencia: “grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo” (Robbins & Judge, 2017, pág. 668).

Eficacia: “grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes o de sus consumidores” (Robbins & Judge, 2017, pág. 668).

Empatía: la empatía, llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

Insatisfacción: es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad.

Motivación: “proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (Robbins & Judge, 2017, pág. 671).

Nivel Salarial: “significa equilibrar la participación interna (el valor del trabajo para la organización) y la participación externa (la competitividad externa de los salarios de una compañía en relación con los salarios en otra organización de la misma industria)” (Robbins & Judge, 2013).

Personalidad: “suma total de las formas en que un individuo reacciona ante los demás e interactuar con ellos” (Robbins & Judge, 2017, pág. 672).

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

Productividad: “una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficiencia como eficacia” (Robbins & Judge, 2013).

Reconocimiento: todo administrativo corresponder a este importante sentimiento humano porque es una responsabilidad fundamental de un Gerente el valor y reconocer los buenos desempeños de quienes aportan a una empresa.

Recompensas: “Una recompensa puede ser un premio, una compensación que se le entrega a alguien por haber ganado un concurso, por haber prestado un servicio especial, o por haber realizado una tarea, entre otras opciones”. (Ucha , 2013)

2.5. Variable

Clima Laboral

2.5.1. Conceptualización de la Variable

Tabla 1

Conceptualización de la variable

Variable	Conceptualización
Clima Laboral El Clima Laboral es un conjunto de propiedades cuantificables del entorno del trabajo, basado en las percepciones de las personas que trabajan allí y que influyen en su motivación, en su comportamiento, en cuanto valora su trabajo y por lo tanto en su desempeño. (Cucchi, 2011)	Motivación Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulos externos) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo” (Maldonado, 2017)
	Comportamiento Es el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual o grupalmente en las organizaciones. Asimismo trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional ayuda a que empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. (Maldonado, 2017)
	Valoración del trabajo La Valoración es la acción y efecto de valorar. Reconocer, promoción, formación, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo. El valor parte es el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar, seguridad. (Maldonado, 2017)

2.5.2. Operacionalización de la variable

Tabla 2

Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores
Clima laboral	Motivación	Extrínseca	<ul style="list-style-type: none">• Remuneración• Estabilidad en el Trabajo.• Supervisión• Condiciones de trabajo
		Intrínseca	<ul style="list-style-type: none">• Logro• Satisfacción en el puesto de trabajo• Responsabilidad• Crecimiento
	Comportamiento	Individual	<ul style="list-style-type: none">• Actitudes personales• Rol laboral individual• Comunicación individual• Personalidad
		Grupal	<ul style="list-style-type: none">• Equipos de trabajo• Cohesión grupal• Relaciones interpersonales• Calidad de liderazgo
	Valoración del trabajo	Satisfacción de las necesidades	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Promoción• Formación• Participación y sentimiento de pertenencia
		Bienestar	<ul style="list-style-type: none">• Bienestar en el trabajo• Política medio ambiental• Seguridad• Prestaciones sociales



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación corresponde a la investigación básica, ya que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el conocimiento del Clima Laboral. Su Objetivo es conocer el clima laboral de la unidad administrativa del Hospital de Quillabamba. Las investigaciones básicas “buscar ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad”. (Carrasco, 2007, pág. 43).

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque es cuantitativo porque utilizará la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4)

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental y transversal, porque el investigador no propiciará cambios intencionales en la variable estudiada y los datos se recogerán en un determinado tiempo. (Hernández, Zapata, & Mendoza, 2013, pág. 19)

3.4. Alcance de la investigación

La investigación es descriptiva, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, objetivos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis”. (Carrasco, 2007)



3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población motivo de la investigación está conformada por 43 colaboradores, de los cuales 4 son jefes y 39 son trabajadores de la Unidad de Administración del Hospital de Quillabamba.

3.5.2. Muestra

No se tomó muestra alguna debido al número de colaboradores, se procedió a efectuar el estudio en toda la población, es decir en los 43 colaboradores.

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó en la investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

Los datos recopilados a través de la encuesta y el cuestionario, fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS, así como la hoja de Cálculo EXCEL de Microsoft, los mismos que permitieron efectuar la tabulación de datos así como la presentación de datos en tablas y figuras correspondientes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento

Con la finalidad de conocer el clima laboral de la Unidad Administrativa del Hospital de Quillabamba – 2018, se aplicó un cuestionario de 24 ítems, 3 dimensiones y 6 sub-dimensiones, los mismos que estuvieron distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicador	Ítems
Clima laboral	Motivación	Extrínseca	Remuneración	1
			Estabilidad del Trabajo	2
			Supervisión	3
			Condiciones de trabajo	4
		Intrínseca	Logro	5
			Satisfacción en el puesto de trabajo	6
			Responsabilidad	7
			Crecimiento	8
	Comportamiento	Individual	Actitudes personales	9
			Rol laboral individual	10
			Comunicación individual	11
			Personalidad	12
		Grupal	Equipos de Trabajo	13
			Cohesión grupal	14
			Relaciones interpersonales	15

			Calidad de liderazgo	16
Valoración	Satisfacción de las Necesidades	Reconocimiento		17
		Promoción		18
		Formación		19
		Participación y sentimiento de pertenencia		20
	Bienestar	Bienestar en el trabajo		21
		Política medio ambiental		22
		Seguridad		23
		Prestaciones sociales		24

Fuente: Elaboración propia

Para la interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de Baremación:

Tabla 5

Tabla de Baremación

Escala de medición	Puntaje	Escala de interpretación
Nunca	1.00 – 1.80	Muy malo
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo
A veces	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno
Siempre	4.21 – 5.00	Muy bueno

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad interna del cuestionario que mide el Clima Laboral del Hospital de Quillabamba – 2018, se aplicó el método Alfa de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems, considerando aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el Alfa

de Cronbach es 0.814, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporciona resultados confiables.

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.814	24

Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados del clima laboral según dimensiones

4.2.1. Dimensión Motivación

Tabla 7

Resultados de la dimensión motivación

Escala de interpretación	f	%
Muy malo	1	2.3
Malo	22	51.2
Regular	20	46.5
Bueno	0	0
Muy bueno	0	0
Total	43	100.0

Fuente: elaboración propia

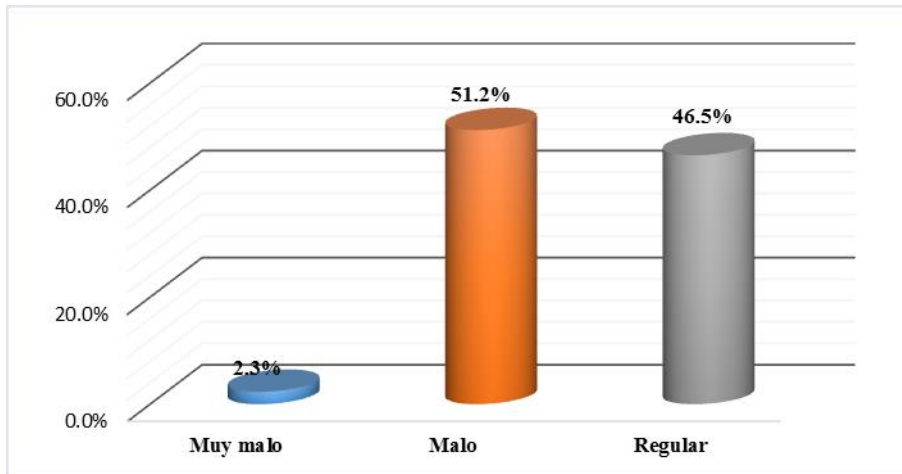


Figura 1: Resultados del Clima Laboral, Dimensión Motivación

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación.

Se observa en la figura 1 que la mayoría de los trabajadores encuestados con un porcentaje de 51.2% consideran que es malo, el 46.5% señala que es regular y solamente el 2.3% indica que es muy malo, es decir los trabajadores de la Unidad Administrativa del Hospital de Quillabamba manifiestan estar desmotivados pues no satisfacen sus necesidades en relación con la remuneración, el cargo que ocupan, así como las condiciones de trabajo, esto influye en el comportamiento de los trabajadores pues no logran realizar sus objetivos personales perjudicando en las metas de la unidad administrativa.

Tabla 8

Resultados del clima laboral según sub dimensiones de Motivación

Escala de interpretación	Extrínseca		Intrínseca	
	F	%	f	%
Muy malo	2	4.7	4	9.3
Malo	19	44.2	17	39.5
Regular	20	46.5	20	46.5
Bueno	2	4.7	2	4.7
Muy bueno	0	0	0	0
Total	43	100.0	43	100.0

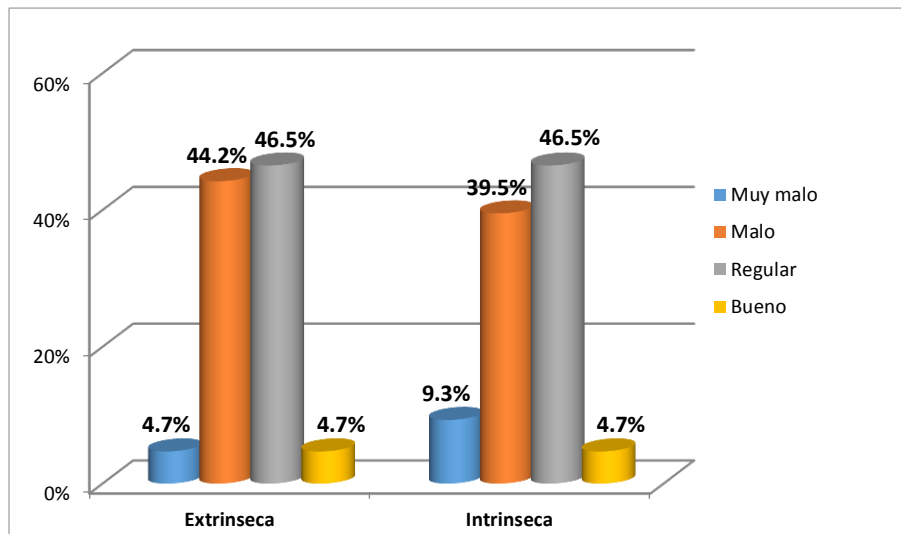


Figura 2: Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de Motivación

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

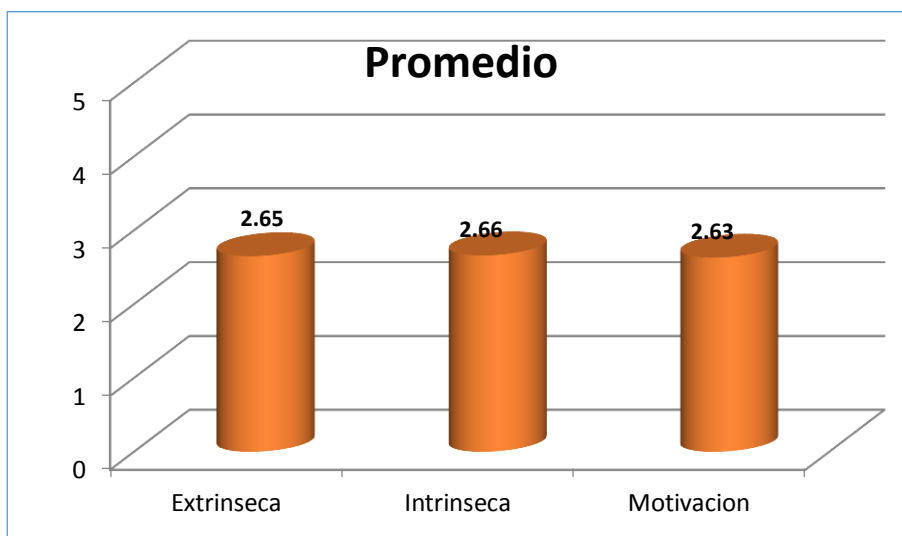
En la figura 2 se muestra los resultados de las sub-dimensiones de la motivación, indican los trabajadores que un 46.5% es malo respecto a la sub dimensión extrínseca, un 44.2% regular y un 4.7% indica muy malo como también con el mismo porcentaje como bueno. Es decir los trabajadores no perciben recompensas por parte de la unidad administrativa consideran no tener estabilidad en su centro de trabajo, falta de supervisión en el cumplimiento de sus funciones, así mismo las condiciones de trabajo no son las adecuadas evidenciando que los trabajadores se encuentran desmotivados.

En relación a la sub dimensión intrínseca indican los trabajadores encuestados con un porcentaje de 46.5% como regular, 39.5% como malo, 9.3% muy malo y solo un 4.7% bueno, estos resultados indican que los trabajadores esporádicamente desarrollan sus habilidades, aptitudes en relación con sus tareas perjudicando en el logro de sus metas, insatisfacción con su puesto de trabajo, así mismo no logran desarrollarse ni crecer profesionalmente.

Tabla 9

Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión motivación.

	N	promedio	Interpretación
Extrínseco	43	2.65	Regular
Intrínseco	43	2.66	Regular
Motivación	43	2.63	Regular



Análisis e interpretación

En la figura 3 se observa que dentro de la dimensión motivación los trabajadores de la unidad administrativa la comparación de las sub dimensiones que tienen el promedio más alto es el intrínseca con un promedio 2.66, seguido por extrínseca con un promedio 2.65, obteniendo como resultado final 2.63 de promedio respecto a la motivación, es decir, ni las remuneraciones, ni la estabilidad, la supervisión, las condiciones del trabajo, ni el logro, ni la satisfacción, responsabilidad y crecimiento eso hace que los trabajadores se encuentren regularmente motivados.

4.2.2. Dimensión Comportamiento

Tabla 10

Resultados de la dimensión comportamiento

Escala de interpretación	f	%
Muy malo	0	0
Malo	33	76,7
Regular	9	20,9
Bueno	1	2,3
Muy bueno	0	0
Total	43	100.0

Fuente: elaboración propia

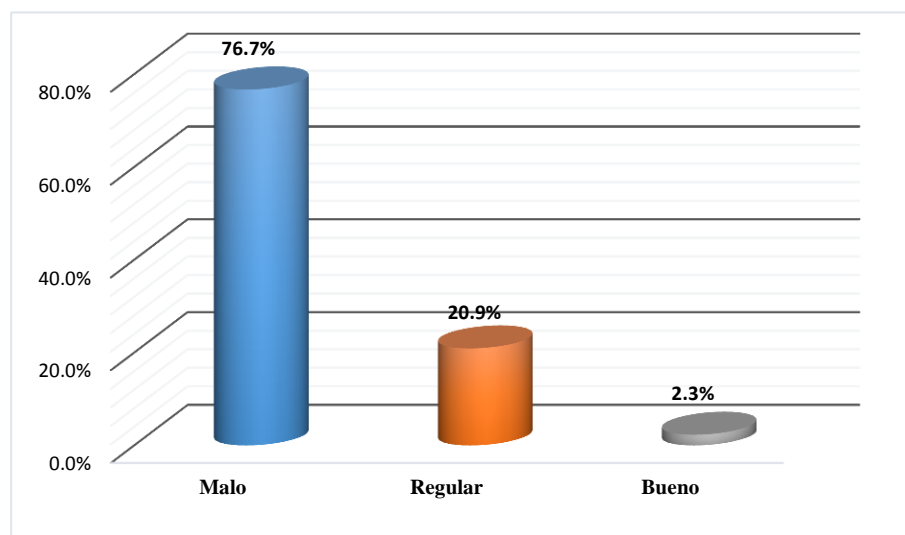


Figura 4: Resultados del Clima Laboral, Dimensión Comportamiento

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la figura 4 muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados indican un promedio de 76.7% que existe un comportamiento malo, un 20.9% señala que es regular y solamente un 2.3% señala que es bueno. Estos resultados evidencian que el comportamiento individual como grupal de la unidad administrativa es deficiente, no existe una buena comunicación entre los

trabajadores, las actitudes de los trabajadores no son las adecuadas, lo cual puede estar impactando en el rendimiento laboral.

Tabla 11

Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de Comportamiento

Escala de interpretación	individual		grupál	
	f	%	f	%
Muy malo	3	7.0%	1	2.3%
Malo	25	58.1%	27	62.8%
Regular	11	25.6%	12	27.9%
Bueno	4	9.3%	3	7.0%
Total	43	100%	43	100%

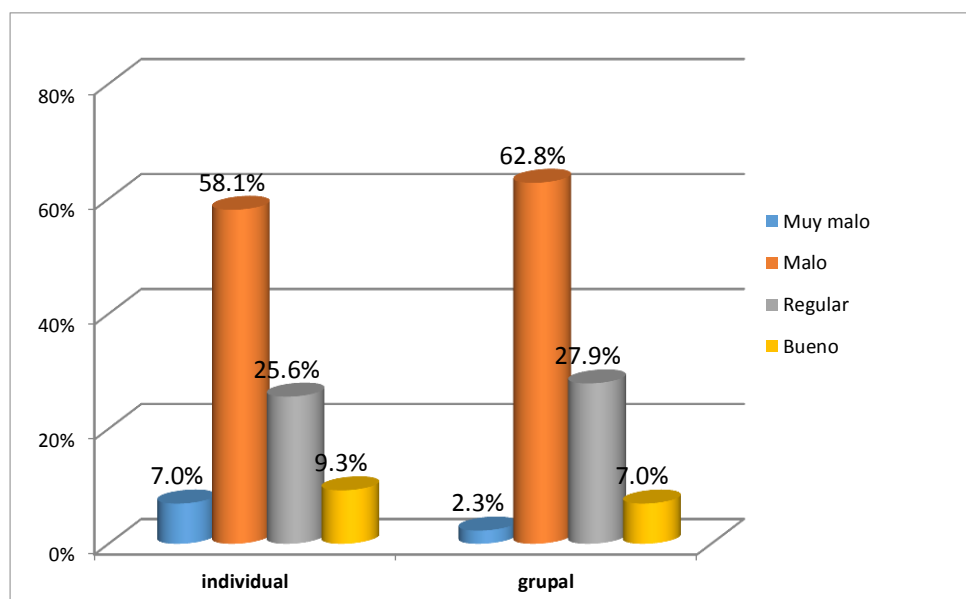


Figura5: Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de Comportamiento

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la figura 5 la sub-dimensiones de comportamiento de los trabajadores, indica que en cuanto al comportamiento individual, el 58.1% de los trabajadores consideran que es malo, el 25.6% señala que es regular, el 9.3% que es muy bueno y el 7% que es muy malo, por consiguiente la actitud

personal de los trabajadores no es la apropiada, por lo tanto no aportan en la solución de problemas laborales que se presente en la unidad administrativa así mismo una deficiente comunicación entre los compañeros y jefes , demostrando una personalidad negativa afectando en el desempeño y productividad.

En la figura 5 se observa en relación con el comportamiento grupal el 62.8% indica que es malo, el 27.9% que es regular, el 7.0% que es bueno y el 2.3% que es muy malo es decir las relación interpersonales no son fluidas ni empáticas por ende no existe unión entre los trabajadores, no desarrollan trabajos en equipo, las relaciones internacionales son malas en las distintas áreas de la unidad administrativa. Así mismo los directivos no generan confianza a los trabajadores puesto que no estimula que aporten ni desarrollen su creatividad.

Tabla 12

Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión comportamiento.

	N	Promedio	Interpretación
Individual	43	2,57	Malo
Grupal	43	2,54	Malo
Comportamiento	43	2,55	Malo

Análisis e interpretación

En la figura 6 se observa que dentro de la dimensión comportamiento los trabajadores de la unidad administrativa la comparación de las sub dimensiones que tienen el promedio más alto es el individual con un promedio 2.57, seguido por grupal con un promedio 2.54, obteniendo como resultado final el comportamiento, malo con un promedio 2.55 debido a la falta de valoración de las actitudes personales, el rol laboral, la poca comunicación, la deficiencia de

equipos de trabajo y relaciones interpersonales eso hace que los trabajadores se encuentren con un comportamiento, malo.

4.2.3. Dimensión Valoración del Trabajo

Tabla 13

Resultados de la dimensión Valoración

Escala de interpretación	f	%
Muy malo	3	7.0%
Malo	20	46.5%
Regular	14	32.6%
Bueno	5	11.6%
Muy bueno	1	2.3%
Total	43	100.0%

Fuente: elaboración propia

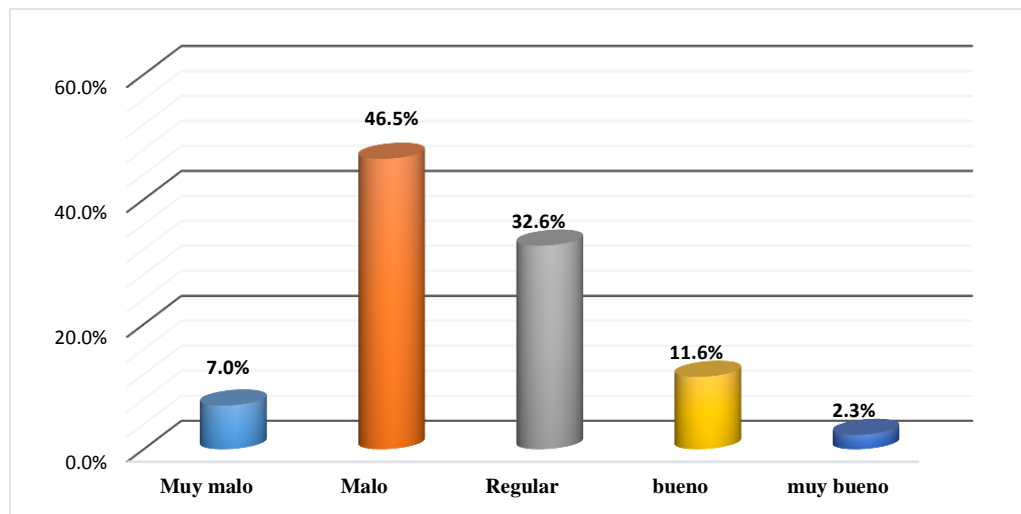


Figura 7: Resultados del Clima Laboral, Dimensión Valoración

Análisis e interpretación

En la figura 7 respecto a la sub dimensión valoración laboral, el 46.5% de los encuestados considera que es malo, el 32.6% es regular, el 11.6% que es bueno, el 7% que es muy malo y el 2.3% que es muy bueno, estos resultados evidencian que no existe valoración del trabajo, los cualidades y actitudes que desarrolla los

trabajadores no son reconocidos ,por ende no hay satisfacción en los trabajadores, la unidad administrativa no se preocupa por el bienestar de los trabajadores puesto que no brinda seguridad ,las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de sus labores.

Tabla 14

Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de Valoración

Escala de interpretación	Bienestar		Satisfacción	
	f	%	f	%
Muy malo	2	4.7%	4	9.3%
Malo	19	44.2%	17	39.5%
Regular	20	46.5%	20	46.5%
Bueno	2	4.7%	2	4.7%
Total	43	100%	43	100%

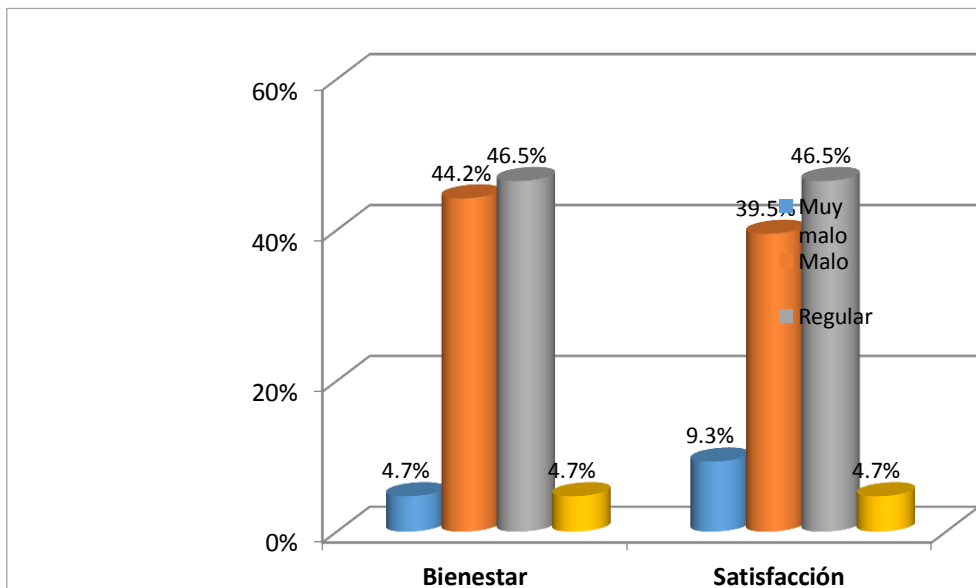


Figura 8: Resultados del clima laboral según sub-dimensiones de Valoración

Análisis e interpretación

En la figura 8 se observan los datos de la sub-dimensiones bienestar, indica que 44.2% de los encuestados considera como malo, el 46.5% que es regular, el 4.7% muy malo y el 4.7% que es bueno, lo que evidencia que la unidad administrativa no se preocupa por brindar condiciones adecuadas lo que perjudica el desarrollo efectivo

de sus funciones, en relación con el medio ambiente la unidad administrativa no se preocupa por proteger las instalaciones, así mismo no cuentan con comedor, transporte, espacios de esparcimiento lo que perjudica en el compromiso y bienestar del trabajador.

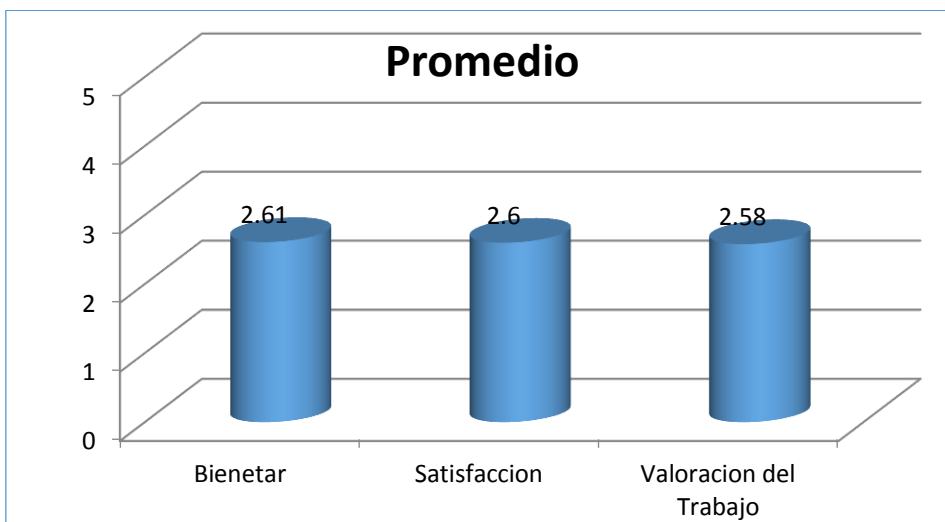
Por otro lado, la sub dimensión satisfacción de las necesidades manifiestan los encuestados que 39.5% lo consideran como malo, el 46.5% que es regular, el 9.3% que es muy malo y el 4.7% que es bueno es decir la unidad administrativa no reconoce los esfuerzos desarrollados por los trabajadores, no se sienten satisfechos puesto que no les recompensan, así mismo indican las pocas posibilidades de ascenso perjudicando en crecimiento profesional, la unidad administrativa no desarrolla constantes capacitaciones, así mismo afirman que no se sienten identificados con la institución.

Tabla 15

Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión.

Valoración del trabajo

	N	Promedio	Interpretación
Bienestar	43	2.61	Regular
Satisfacción en el trabajo	43	2.60	Malo
Valoración del Trabajo	43	2.58	Malo



Análisis e interpretación

En la figura 9 se observa que dentro de la dimensión valoración del trabajo los trabajadores de la unidad administrativa la comparación de las sub dimensiones que tienen el promedio más alto es el bienestar con un promedio 2.61, seguido por satisfacción con un promedio 2.6, obteniendo como resultado final la valoración del trabajo malo con un promedio 2.58, es decir, falta de reconocimiento de los aportes laborales laborales, la poca implementación de actividades y prestaciones sociales eso hace que los trabajadores se encuentren con una valoración de trabajo, malo.

4.3. Resultados generales de clima laboral

Tabla 16

Resultados s de clima laboral por sub-dimensiones según puntaje promedio

Dimensiones	Sub-dimensiones	Puntaje Promedio	Escala de Interpretación
Motivación	Extrínseca	2.62	Regular
	Intrínseca	2.63	Regular
Comportamiento	Individual	2.55	Malo
	Grupal	2.52	Malo
Valoración del trabajo	Satisfacción de necesidades	2.59	Malo
	Bienestar	2.55	Malo

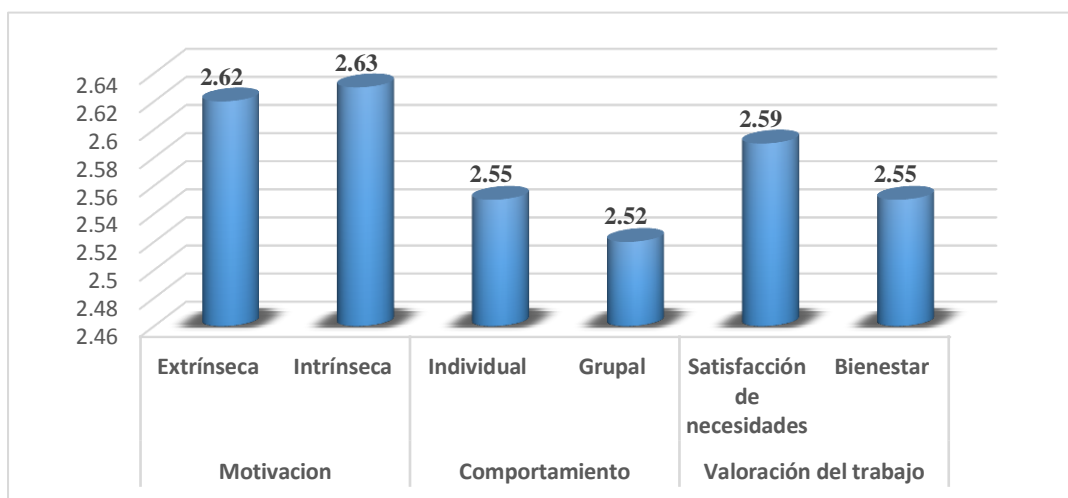


Figura 10: Resultados generales de clima laboral por dimensiones y sub-dimensiones según puntaje promedio alcanzado

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la figura 10 se observan los datos desde el punto de vista del puntaje promedio alcanzado en cada una de las sub-dimensiones de la variable clima laboral, se puede notar que solamente en las sub-dimensiones extrínseca e intrínseca de la dimensión motivación se alcanzan puntajes promedio superiores al límite inferior de la escala regular, es decir, entre 2.61 y 3.40. Es decir, la motivación extrínseca alcanza un puntaje promedio de 2.62 y la motivación intrínseca alcanza un puntaje promedio de 2.63.

Estos resultados evidencian que en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba apenas existe una motivación aceptable o regular entre los trabajadores. El resto de las dimensiones o sub-dimensiones presentan puntajes promedio inferiores a 2.61, lo que evidencia que existe un clima laboral malo o negativo tanto en las sub-dimensiones de comportamiento como en las sub-dimensiones de valoración laboral, todo lo cual evidencia claramente que el clima laboral en esta unidad no es positiva.

Tabla 17

Resultados generales de clima laboral por dimensiones según puntaje promedio alcanzado

Dimensiones	Puntaje Promedio	Escala de interpretación
Motivación	2.63	Regular
Comportamiento	2.53	Malo
Valoración del trabajo	2.57	Malo
Promedio General	2.58	Malo

Fuente: elaboración propia

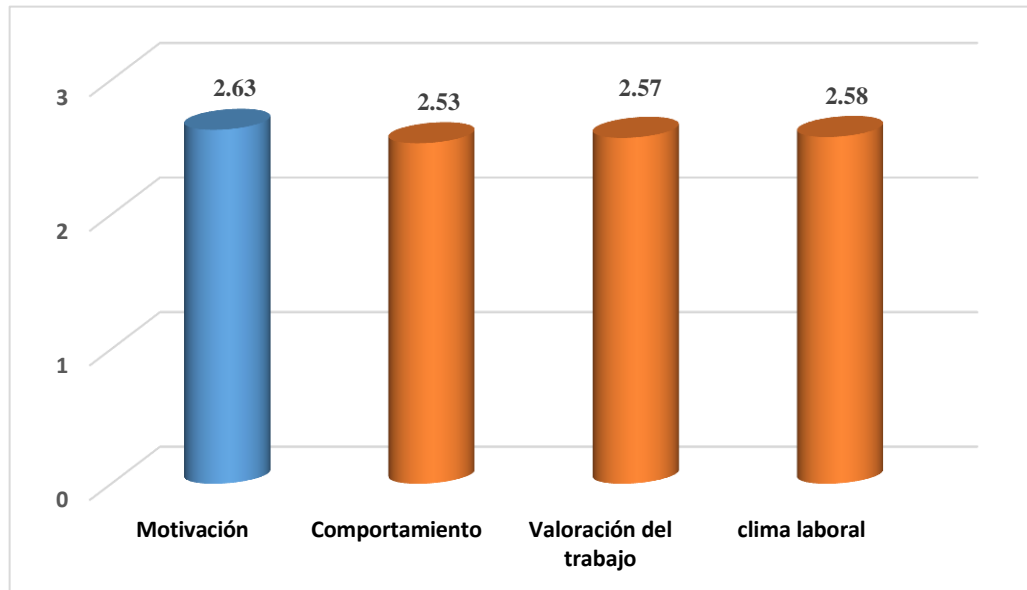


Figura 11: Resultados generales de clima laboral por dimensiones según puntaje promedio alcanzado

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la figura 11 se observan los datos según los puntajes promedios alcanzados en cada dimensión de la variable, se puede notar que a excepción de la dimensión motivación, el resto de las dimensiones alcanza puntajes promedio menores a 2.61, que es el límite inferior de la escala regular del clima laboral, esto significa que en la unidad administrativa del Hospital de Quillabamba, tanto el comportamiento laboral como la valoración del trabajo son bajas, lo que evidencia que el hospital no está aplicando acciones orientadas a mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores o valorar el trabajo que realizan los mismos, lo cual podría estar impactando negativamente en el clima laboral de la institución. Ello se hace evidente en el puntaje promedio general alcanzado a nivel de variable, 2.58, es decir, un clima laboral malo.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado el proceso de datos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La investigación realizada permite afirmar que el clima laboral en la unidad administrativa del Hospital de Quillabamba, 2018 es malo, ello se deduce del puntaje promedio alcanzado de manera general en las valoraciones efectuadas por los propios trabajadores, dicho puntaje alcanza al promedio general de 2.58, lo que evidencia que los trabajadores de dicha unidad se encuentran desmotivados, con un comportamiento y dentro de un marco negativo de valoración del trabajo.
2. La dimensión de motivación proviene de los impulsos intrínsecos, extrínsecos del trabajador dentro de la organización, con un promedio de 2.63 este resultado evidencia claramente que los trabajadores de la unidad administrativa del hospital están relativamente motivados, porque el puntaje promedio apenas logra superar el límite inferior de la escala “regular” de clima laboral, un gran porcentaje de los trabajadores manifiestan que la unidad administrativa del hospital de Quillabamba no ofrece condiciones de trabajo adecuado, estabilidad, crecimiento profesional en las diferentes áreas y por lo tanto no se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo.
3. Por otra parte está la dimensión de comportamiento de la unidad administrativa del hospital de Quillabamba es malo, con un puntaje promedio 2.53 alcanzado en la dimensión. Estos resultados manifiestan que no se fomenta a realizar equipos de trabajo, la cohesión grupal, las relaciones interpersonales y mejorar la calidad del liderazgo así mismo no se realizan capacitaciones comunicación para mejorar la personalidad de cada uno de los trabajadores.
4. La dimensión de valoración del trabajo en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba es malo, ello se deriva del puntaje promedio 2.57. Este resultado evidencian con suma claridad que el hospital de Quillabamba no está valorando suficientemente el trabajo o aporte laboral que realizan sus trabajadores ni permite que crezcan profesionalmente, no se brinda programas de capacitaciones, lo que puede estar impactando negativamente en el clima laboral

RECOMENDACIONES

Los resultados generales de la investigación plantean la necesidad de mejorar sustancialmente la administración del talento humano en la unidad administrativa del Hospital de Quillabamba, especialmente en lo referente al clima laboral, estableciendo acciones concretas para elevar el nivel de motivación, comportamiento organizacional y valoración del trabajo para lo cual :

1. Se recomienda a la Unidad Administrativa del Hospital de Quillabamba, aplicar acciones de motivación extrínseca como mejorar las políticas de estabilidad laboral, supervisión y acompañamiento laboral, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo mediante el acondicionamiento y racionalización de los espacios de trabajo , ventilación y reparación/ adquisición de equipos para uso de los trabajadores de la unidad administrativa y promover a su vez la motivación intrínseca que se expresará en una mejor sensación de logro para mejorar su desempeño profesional,, satisfacción, responsabilidad, crecimiento lo que permitirá asumir responsabilidades acorde a su capacidad y crecer profesionalmente.
2. Igualmente, se recomienda a la Unidad Administrativa del Hospital de Quillabamba aplicar un conjunto de políticas y acciones para mejorar el comportamiento en su expresión individual y grupal; implementar acciones dirigidas a fomentar un clima organizacional favorable mediante premios y reconocimientos para valorar el rol laboral individual y grupal destacados ; optimizar la comunicación mediante reuniones de plena participación ; recepción y acogida de iniciativas y sugerencias valoración de la puntualidad de los trabajadores; Así mismo, se debe fortalecer los equipos de trabajo, la cohesión grupal, las relaciones interpersonales para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del liderazgo entre los jefes o encargados, mediante actividades de confraternidad y servicio interno .



3. Se recomienda además, a la Unidad Administrativa del Hospital de Quillabamba el hospital de Quillabamba, aplique una política de valoración laboral del trabajo, mejorando el reconocimiento de los aportes laborales, la promoción, la formación y la participación de los trabajadores, todo lo cual elevará el sentimiento de pertenencia a la entidad. Así mismo, se recomienda que mejorar el bienestar en el trabajo, el cuidado medioambiental, la seguridad y las prestaciones de tipo social, a fin de que todos los trabajadores se sientan reconocidos y puedan valorar mejor su permanencia en la unidad administrativa del Hospital.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarza A., M. (2014). *Reflexiones sobre el rol profesional en una empresa del sector eléctrico en Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Amaru, A. C. (2017). *Fundamentos de la Administracion Teoria General*. Mexico: Claudia Celia Martinez.
- Amoròs, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo: USAT- Escuela de Economía.
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo Lanbayeque.
- Billicopf Encina, G. (2003). *Relaciones Interpersonales*. California: Universidad de California. Obtenido de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.pdf>
- Bunguer, A. A. (2012). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa y sus vias de agua*. Dias Santos.
- Cano Ramirez, A. (2005). *supervision profesional*. Obtenido de https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional Dinamica del Exito en las Organizaciones*. Colombia: 2da Edicion.
- Cruz, N. (2000). La motivacion, y actitudes de los empleados como elementos fundamentales de las Organizaciones. *PERSPECTIVAS PSICOLÓGICAS*. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Cucchi, D. (2011). *Herramientas de Management para enfrentar la encertidumbre*. Ecuador: 1ra edicion.
- Espinosa Guedez, M. (2003). *Acto inseguro y Motivacion*. Universidad Catolica Andres Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9920.pdf>
- Garcia, J. (2010). *Motivacion*. Madrid: Fundacion Continental.
- Gilgio Gallardo, C. (2006). *Motivacion laboral y Compensaciones: una investigacion orientada a la teoria*. santiago. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf



- Heredia Ruiz, I. (2008). *La estabilidad en el empleo*. Obtenido de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9207/La_estabilidad_en_el_empleo.pdf
;jsessi
- LLaneza Alvarez, J. (2009). *Ergonomia y Psicologia Aplicada Manual para la Formacion de L. Especialista*. Lex Nova Ergonomia y Psicologia Aplicada Manual para la Formacion.
- Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*.
- Mendoza. (2009).
- Milkovich Newman, y. G. (2014). *Comportamiento Organizacion*. Mexico.
- Peiro, J. M. (2012). *Analisis para la gestion y la intervencion organizacional*. Universidad de lima, Peru. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Persantes, S. (20 de Marzo de 2011). *Comportamiento - Organizacional - Estructura - personalidad - actitudes - y percepcion*. Recuperado el 24 de Abril de 2017, de www.slideshare.net: [http](http://www.slideshare.net).
- Porto Perez, J. (2012). *definicion*. Obtenido de definicion: <https://definicion.de/seguridad/>
- Quiñones, M. (10 de Octubre de 2009). *clima organizacion*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.pe>: <http://www>
- Reyes, A. (2004). *Administracin del persona II*. Mexico: Limusa S.A. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>
- Robbing, S. C. (2013). *Dsempeño Organizacional*.
- Robbing, y. J. (2013). *Comportamieno Organizacional*. Mexico.
- Soto, B. (15 de Noviembre de 2011). *Dinamicas de Motivacion en el Trabajo*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de <https://www.eumend.net/coursecon/ecolat/html>: www
- Stephen, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Variab le	Dimensiones	Sub dimension es	Indicadores	Metodología
¿Cómo es el Clima Laboral en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?	Describir el Clima Laboral en la Unidad Administrativo del Hospital de Quillabamba 2018	Clima laboral	Motivación	Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración. • Estabilidad en el Trabajo. • Supervisión • Condiciones de trabajo 	Tipo de Investigación: Básico Nivel de Investigación: Descriptivo Diseño de Investigación: No experimental Población: 43 Muestra:
¿Cómo es la motivación en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?	Describir la motivación en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018.			Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Satisfacción en el puesto de trabajo • Responsabilidad • Crecimiento 	
				Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes personales • Rol laboral individual • Comunicación individual 	



					<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad 	43
¿Cómo es el comportamiento en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?	Describir el comportamiento en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018.		Comportamiento	Grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo • Cohesión grupal • Relaciones interpersonales • Calidad de liderazgo 	Técnicas de recolección de datos Encuesta
				Satisfacción de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Promoción • Formación • Participación y sentimiento de pertenencia 	Instrumento de recolección de datos Cuestionario.
¿Cómo es la valoración del trabajo en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018?	Describir la valoración del trabajo en la Unidad Administrativa del Hospital Quillabamba 2018.		Valoración del trabajo	Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar en el trabajo • Política medio ambiental • Seguridad • Prestaciones sociales 	

ANEXO 2
ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el clima laboral en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba 2018, para tal efecto se ha formulado un conjunto de afirmaciones que deben ser confirmadas o no confirmadas por los trabajadores administrativos del hospital, marcando una x en la alternativas de respuesta que considere se aproxime mejor a la descripción de la realidad del clima laboral existente en el hospital.

1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
	MOTIVACION					
	EXTRÍNSECA					
	Salarios					
1	La Remuneración que tiene actualmente satisface sus necesidades.					
	Estabilidad en el Trabajo					
2	El personal administrativo del hospital goza de una permanencia en los cargos que ocupa.					
	Supervisión					
3	Los directivos del hospital ejercen acciones periódicas de supervisión sobre los trabajadores					
	Condiciones de trabajo					
4	Las condiciones de trabajo que existen en el hospital (infraestructura. temperatura, ruido, iluminación) son adecuadas					
	INTRÍNSECA					
	Logro					
5	Siente que se está logrando como persona y/o profesional en el desempeño de su puesto de trabajo					
	Satisfacción en el puesto de trabajo					
6	Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo					



	Responsabilidad					
7	Percibe que su puesto de trabajo le permite asumir responsabilidades acordes a su capacidad.					
	Crecimiento					
8	Su puesto de trabajo actual le permite crecer como persona y como profesional.					
	COMPORTAMIENTO					
	INDIVIDUAL					
	Actitudes personales					
9	La actitud de los trabajadores del hospital frente a su centro de trabajo es positiva.					
	Rol laboral individual					
10	Los trabajadores se caracterizan por aportar iniciativas para la solución de los problemas laborales e institucionales.					
	Comunicación individual					
11	La comunicación de los trabajadores es empática y fluida con sus compañeros y jefes.					
	Personalidad					
12	La personalidad de los trabajadores ayuda a tener un buen clima laboral en la entidad.					
	GRUPAL					
	Equipos de trabajo					
13	Las distintas áreas (personal, económica y logística) del hospital funcionan como equipos de trabajo					
	Cohesión grupal					
14	El nivel de cohesión grupal en cada una de las áreas es óptima lo que permite lograr los objetivos institucionales.					
	Relaciones interpersonales					
15	Las relaciones interpersonales en las áreas y equipos de trabajo son empáticas y fluidas.					
	Calidad de liderazgo					
16	Los directivos del hospital generan un clima de confianza					



	entre los trabajadores para estimular su aporte y creatividad					
	VALORACIÓN DEL TRABAJO					
	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES					
	Reconocimiento					
17	El hospital reconoce el esfuerzo de los trabajadores con diversas formas tangibles intangibles como: resoluciones, felicitaciones y otros.					
	Promoción					
18	El hospital posibilita el ascenso y desarrollo de los trabajadores a través de una carrera laboral.					
	Formación					
19	El hospital cuenta con programas de formación y capacitación para los trabajadores.					
	Participación y sentimiento de pertenencia					
20	El hospital estimula la participación y sentimiento de pertenencia institucional de los trabajadores dándoles un sentido de identidad.					
	BIENESTAR					
	Bienestar en el trabajo					
21	El hospital se preocupa por brindar a sus trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo eficiente y efectivo de sus funciones.					
	Política medio ambiental					
22	El hospital y sus directivos se preocupan de proteger el medio ambiente en las instalaciones físicas del hospital					
	Seguridad					
23	El hospital y sus directivos se preocupan por la seguridad física de los trabajadores administrativos					
	Prestaciones sociales					
24	El hospital realiza prestaciones sociales (comedor, guardería, seguros, transporte y otros) y desarrolla					



	actividades sociales, recreativas y deportivas para los trabajadores					
--	---	--	--	--	--	--

ANEXO 3: MATRIZ DEL INSTRUMENTO

Variab le	Dimensio nes	Sub- dimension es	Indicadores	N° ítem s	Peso	Ítems o reactivos	Escala de valoración
Clima laboral	Motivació n	Extrínsec a	Remuneración	4	16.66 %	La remuneración que tienen actualmente los trabajadores del hospital satisface sus necesidades.	1:Nunca 2:Casi nunca 3:A veces 4:Casi siempre 5:Siempre
			Estabilidad en el trabajo			El personal administrativo del hospital goza de una permanencia en los cargos que ocupa.	
			Supervisión			Los directivos del hospital ejercen acciones periódicas de supervisión sobre los trabajadores	
			Condiciones de trabajo			Las condiciones de trabajo que existen en el hospital (infraestructura, temperatura, ruido, iluminación) son adecuadas	
		Intrínseca	Logro	4	16.66 %	Siente que se está logrando como persona y/o profesional en el desempeño de su puesto de trabajo	
			Satisfacción en el puesto de trabajo			Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo	
			Responsabilidad			Percibe que su puesto de trabajo le permite asumir responsabilidades acordes a su capacidad.	
			Crecimiento			Su puesto de trabajo actual le permite crecer como persona y como profesional.	



Comportamiento	Individual	Actitudes personales	4	16.66 %	La actitud de los trabajadores del hospital frente a su centro de trabajo es positiva.
		Rol laboral individual			Los trabajadores se caracterizan por aportar iniciativas para la solución de los problemas laborales e institucionales.
		Comunicación individual			La comunicación de los trabajadores es empática y fluida con sus compañeros y jefes.
		Personalidad			La personalidad de los trabajadores influye de manera negativa en el clima laboral de la entidad.
	Grupal	Equipos de trabajo	4	16.66 %	Las distintas áreas (personal, económica y logística) del hospital funcionan como equipos de trabajo
		Cohesión grupal			El nivel de cohesión grupal en cada una de las áreas es óptima lo que permite lograr los objetivos institucionales.
		Relaciones interpersonales			Las relaciones interpersonales en las áreas y equipos de trabajo son empáticas y fluidas.
		Calidad de liderazgo			Los directivos del hospital generan un clima de confianza entre los trabajadores para estimular su aporte y creatividad
Valoración del trabajo	Satisfacción de las necesidades	Reconocimiento	4	16.66 %	El hospital reconoce el esfuerzo de los trabajadores con diversas formas tangibles intangibles como: resoluciones, felicitaciones y otros.



	es	Promoción			El hospital posibilita el ascenso y desarrollo de los trabajadores a través de una carrera laboral.	
		Formación			El hospital cuenta con programas de formación y capacitación para los trabajadores.	
		Participación y sentimiento de pertenencia			El hospital estimula la participación y sentimiento de pertenencia institucional de los trabajadores dándoles un sentido de identidad.	
	Bienestar	Bienestar en el trabajo	4	16.66 %	El hospital se preocupa por brindar a sus trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo eficiente y efectivo de sus funciones.	
		Política medio ambiental	El hospital y sus directivos se preocupan de proteger el medio ambiente en las instalaciones físicas del hospital			
		Seguridad	El hospital y sus directivos se preocupan por la seguridad física de los trabajadores administrativos			
		Prestaciones sociales	El hospital realiza prestaciones sociales (comedor, guardería, seguros, transporte y otros) y desarrolla actividades sociales, recreativas y deportivas para los trabajadores			

Resultados del clima laboral según ítems de la dimensión Motivación

N°	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	La remuneración que tienen actualmente los trabajadores del hospital satisface sus necesidades.	2	4.7	18	41.9	11	25.6	10	23.3	2	4.7	43	100.0
2	El personal administrativo del hospital goza de una permanencia en los cargos que ocupa.	4	9.3	18	41.9	15	34.9	4	9.3	2	4.7	43	100.0
3	Los directivos del hospital ejercen acciones periódicas de supervisión sobre los trabajadores	5	11.6	19	44.2	9	20.9	8	18.6	2	4.7	43	100.0
4	Las condiciones de trabajo que existen en el hospital (infraestructura, temperatura, ruido, iluminación) son adecuadas	6	14.0	18	41.9	14	32.6	2	4.7	3	7.0	43	100.0



5	Siente que se está logrando como persona y/o profesional en el desempeño de su puesto de trabajo	4	9.3	19	44.2	12	27.9	5	11.6	3	7.0	43	100.0
6	Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo	4	9.3	19	44.2	15	34.9	3	7.0	2	4.7	43	100.0
7	Percibe que su puesto de trabajo le permite asumir responsabilidades acordes a su capacidad.	3	7.0	19	44.2	15	34.9	3	7.0	3	7.0	43	100.0
8	Su puesto de trabajo actual le permite crecer como persona y como profesional.	0	0	22	51.2	14	32.6	4	9.3	3	7.0	43	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada

Resultados del clima laboral según ítems de la dimensión Comportamiento

N°	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	La actitud de los trabajadores del hospital frente a su centro de trabajo es positiva.	5	11.6	19	44.2	13	30.2	4	9.3	2	4.7	43	100.0
2	Los trabajadores se caracterizan por aportar iniciativas para la solución de los problemas laborales e institucionales.	4	9.3	19	44.2	16	37.2	3	7.0	1	2.3	43	100.0
3	La comunicación de los trabajadores es empática y fluida con sus compañeros y jefes.	4	9.3	21	48.8	10	23.3	5	11.6	3	7.0	43	100.0
4	La personalidad de los trabajadores influye de manera negativa en el clima laboral de la	4	9.3	18	41.9	14	32.6	3	7.0	4	9.3	43	100.0



	entidad.												
5	Las distintas áreas (personal, económica y logística) del hospital funcionan como equipos de trabajo	4	9.3	18	41.9	14	32.6	5	11.6	2	4.7	43	100.0
6	El nivel de cohesión grupal en cada una de las áreas es óptima lo que permite lograr los objetivos institucionales.	5	11.6	18	41.9	14	32.6	4	9.3	2	4.7	43	100.0
7	Las relaciones interpersonales en las áreas y equipos de trabajo son empáticas y fluidas.	6	14.0	20	46.5	13	30.2	3	7.0	1	2.3	43	100.0
8	Los directivos del hospital generan un clima de confianza entre los trabajadores para estimular su aporte y creatividad	4	9.3	20	46.5	13	30.2	3	7.0	3	7.0	43	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada

Resultados del clima laboral según ítems de la dimensión Valoración del Trabajo

N°	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	El hospital reconoce el esfuerzo de los trabajadores con diversas formas tangibles intangibles como: resoluciones, felicitaciones y otros.	5	11.6	15	34.9	15	34.9	3	7.0	5	11.6	4	10.0
2	El hospital posibilita el ascenso y desarrollo de los trabajadores a través de una carrera laboral.	6	14.0	19	44.2	11	25.6	3	7.0	4	9.3	4	10.0
3	El hospital cuenta con programas de formación y capacitación para los trabajadores.	4	9.3	21	48.8	10	23.3	5	11.6	3	7.0	4	10.0
4	El hospital estimula la participación y sentimiento de pertenencia institucional de los trabajadores dándoles un sentido de identidad.	5	11.6	18	41.9	14	32.6	4	9.3	2	4.7	4	10.0
5	El hospital se preocupa por brindar a	5	11.6	18	41.9	14	32.6	4	9.3	2	4.7	4	10.0

	sus trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo eficiente y efectivo de sus funciones.													
6	El hospital y sus directivos se preocupan de proteger el medio ambiente en las instalaciones físicas del hospital	4	9.3	21	48.8	10	23.3	5	11.6	3	7.0	43	100	
7	El hospital y sus directivos se preocupan por la seguridad física de los trabajadores administrativos	5	11.6	18	41.9	14	32.6	4	9.3	2	4.7	43	100	
8	El hospital realiza prestaciones sociales (comedor, guardería, seguros, transporte y otros) y desarrolla actividades sociales, recreativas y deportivas para los trabajadores	5	11.6	18	41.9	14	32.6	4	9.3	2	4.7	43	100	
	Promedio	5	11.3	19	43.0	13	29.7	4	9.3	3	6.7	43	100	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada