

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**



**“EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO DE LAS ENFERMERAS DE  
LAS CLÍNICAS PRIVADAS DE LIMA: CASO  
CLÍNICA RICARDO PALMA”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO**

**AUTORAS: BACH. GRISELDA ANA CHÁVEZ PORLES**

**BACH. AÍDA HERMELINDA REYNOSO ALIAGA**

**ASESOR: MBA. JOSÉ ÁNGEL PORLLES LOARTE**

**CALLAO 2017**

**PERÚ**

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

La presente tesis fue sustentada ante el JURADO EXAMINADOR conformado por los siguientes Profesores Ordinarios:

Dr. OSCAR JUAN RODRÍGUEZ TARANCO	Presidente
Dr. CARLOS ALEJANDRO ANCETA DEXTRE	Secretario
Dr. JULIO CÉSAR CALDERÓN CRUZ	Miembro
M.Sc. MARÍA ESTELA TOLEDO PALOMINO	Miembro

Según figura en el Libro N° 1 Folio N° 020 asentado en el Acta N° 015 de fecha diecinueve de diciembre del dos mil diecisiete, para obtener el Grado Académico de Maestro en la Modalidad de Sustentación de Tesis, de acuerdo a lo normado por el Reglamento de Estudios de Posgrado vigente.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO INICIAL DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Identificación del problema.....	8
1.2 Formulación del Problema.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	21
1.4 Justificación.....	21
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del estudio.....	24
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	26
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	29
2.2. Reseña histórica de la Clínica Ricardo Palma.....	33
2.3. Teorías que explican la cultura organizacional.....	35
2.4. Clima organizacional.....	40
2.5. Desempeño laboral.....	55
2.6. La profesión de enfermería.....	111
2.6.1. Rol de la enfermera en los centros de Salud.....	112
2.6.2. Marco legal de la función de la enfermera peruana.....	113
2.7. Indicadores del Clima laboral del MINSA- Perú.....	115

2.8.	Instrumentos para la evaluación de clima laboral.....	116
2.9.	Definición de términos usados.....	120
<b>III. VARIABLES E HIPÓTESIS</b>		
3.1	Definición de las variables.....	123
3.2	Operacionalización de variables.....	124
3.3	Hipótesis general e hipótesis específicas.....	126
<b>IV. METODOLOGÍA</b>		
4.1	Tipo de investigación.....	130
4.2	Diseño de la investigación.....	130
4.3	Población y muestra.....	131
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	132
4.5	Procedimientos de recolección de datos.....	136
4.6	Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	136
<b>V. RESULTADOS</b>		
5.1	Resultados Estadísticos.....	137
5.2	Resultados finales.....	152
<b>VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>		
		153
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>		
		155
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>		
		156
<b>IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>		
		157

## **ANEXOS**

ANEXO A: Matriz de consistencia.....	164
ANEXO B: Instrumento de clima laboral.....	165
ANEXO C: Instrumento de desempeño laboral.....	167
ANEXO D: Tabla de distribución Chi-Cuadrado.....	168

## TABLA DE CONTENIDO

### FIGURAS:

1.1: Efectos adversos.....	12
1.2: Esquematización de la problemática mediante el árbol de problemas	19
2.1: Dimensiones del clima laboral.....	26
2.2: Vista de la Clínica Ricardo Palma.....	34
2.3: Clima laboral y valorización del personal.....	40
2.4: El clima organizacional y sus variables.....	45
2.5: Esquema para la valoración de una organización.....	61
2.6: Objetivos de la evaluación de desempeño.....	67
3.1: Esquema de causa y efectos según variables.....	124

### CUADROS:

1.1: Causas y efectos del problema.....	15
1.2: Desempeño laboral de las enfermeras de la CRP 2013.....	16
2.1: Cuadro comparativo de gestión del talento humano.....	36
2.2: Dimensiones psicométricas del clima laboral.....	55
3.1: Dimensiones del clima laboral.....	124
3.2: Dimensiones del desempeño laboral.....	125

4.1: Valores de confiabilidad.....	132
4.2: Estadísticos de fiabilidad de la variable clima laboral.....	133
4.3: Estadísticos de fiabilidad de la variable desempeño laboral.....	135
4.4: Prueba de chi cuadrado de la hipótesis general.....	146
4.5: Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica N° 1.....	147
4.6: Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica N° 2.....	148
4.7: Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica N° 3.....	149
4.8: Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica N° 4.....	150

#### **GRAFICOS:**

1.1: Tasa de flebitis – periodo 2012 – 014.....	17
1.2: Tasa de caídas – periodo 2012 – 2014.....	17
1.3: Tasa de úlceras por presión – periodo 2012 – 2014.....	17
2.1: Distribución porcentual del clima laboral.....	137
2.2: Distribución porcentual del desempeño laboral .....	138
2.3: Distribución porcentual de la comunicación en la CRP.....	139
2.4: Distribución porcentual de la satisfacción laboral en la CRP.....	140
2.5: Distribución porcentual de la adaptabilidad en la CRP.....	141
2.6: Distribución porcentual de la sobrecarga laboral en la CRP.....	141
2.7: Distribución chi cuadrado de la hipótesis general.....	146
2.8: Distribución de chi cuadrado de la hipótesis específica 1.....	147
2.9: Distribución de chi cuadrado de la hipótesis específica 2.....	148
2.10: Distribución de chi cuadrado de la hipótesis específica 3.....	149

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la forma en que influye el clima laboral en el desempeño laboral del profesional de enfermería. Esta investigación se realizó el año 2014 en la Clínica Ricardo Palma, fue un estudio cualitativo de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 119 enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

La recolección de la información se realizó a través de dos cuestionarios, el primero midió el clima laboral con 25 ítems y el segundo instrumento midió el desempeño laboral con 34 con escala tipo Likert, para la confiabilidad de los instrumentos se aplicó la prueba Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos indicaron que existe un clima laboral poco favorable en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma, y como consecuencia existe un desempeño laboral desfavorable en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma, que se evidencia con ausentismo laboral. Además los resultados señalan que existe influencia significativa entre el clima laboral y el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma y existen otros factores que influyen en el desempeño de las enfermeras como es la necesidad de trabajar para contribuir con el presupuesto familiar, a pesar de no tener el reconocimiento adecuado, la necesidad del trabajo hace que ellas permanezcan laborando en la clínica.

Palabras clave: Clima laboral, Desempeño Laboral, Reconocimiento Laboral.



## **ABSTRACT**

This study aimed to determine the form of influence of the working environment on job performance of the nurse. This research was conducted at the Ricardo Palma Clinic, was a qualitative study of cross section. The sample consisted of 119 nurses in the Ricardo Palma Clinic.

The data collection was conducted through two questionnaires, the first measured the working environment with 25 items and the second instrument measured job performance with 34 Likert scale for the reliability of the instruments Alpha Cronbach was applied. The results indicated that an unfavorable working environment exists in the nurses Ricardo Palma Clinic, and as a result there is an unfavorable performance in labor nurses Ricardo Palma Clinic, which is evidenced by absenteeism. Furthermore, the results indicate that there is significant influence between the working environment and performance of nurses in the Ricardo Palma Clinic and other factors that influence the performance of nurses as is the need to work to contribute to the family budget, despite not having the proper recognition, the need for work makes them remain working in the clinic.

**Keywords:** Work Environment, Work Performance, Labor Recognition.

## **I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Identificación del problema**

Desde el inicio del accionar de las instituciones de salud, el personal siempre ha representado el recurso intangible más valioso para ésta, pues su participación es imprescindible, específicamente el personal de enfermería que constituye un recurso vivo y dinámico dentro de la organización; pues son estas las personas que están presentes las veinticuatro horas del día y por ende las que tienen mayor contacto con los pacientes y familiares. Además, poseen vocación de servicio reconocido históricamente, no solo encaminado al cuidado de los pacientes sino también hacia el crecimiento y el desarrollo de la organización, por tanto se debería adoptar lineamientos y programas conducentes al mejoramiento de la calidad de su vida laboral.

Las exigencias a las que se enfrenta el personal de enfermería como el avance acelerado de la tecnología médica, las exigencias de la organización y además a su rol social familiar, conllevan a este grupo de trabajadores a un gran despliegue de energía que puede afectar su desempeño laboral y su equilibrio emocional.

El informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda cuidar los recursos humanos de las organizaciones de salud, pues si estos no se cuidan, ni se invierte en su mantenimiento se deterioran rápidamente.

El informe también recomienda realizar una buena gestión y una correcta administración del potencial humano para conseguir que la inversión en salud sea equilibrada. Dicha gestión debe considerar variables como la cultura Ad Hoc (pautas de comportamiento que comparten los miembros de una organización, a través de cada contacto interpersonal; reflejando estilos de interacción, normas y valores). Este complejo de conocimientos comunes y compartidos genera a sus miembros un ambiente de trabajo único.

El personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y depende de ellas directamente que se pueda reflejar el funcionamiento de las mismas. Para que una organización de salud refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente.

En tal sentido, si se desea otorgar un buen desempeño en el trabajo y por ende satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos.

El análisis del clima de una organización, en la mayoría de las instituciones permite detectar cuáles son los focos de conflicto e

insatisfacciones que contribuyen a que los empleados tengan una percepción negativa de la institución.

### **1.1.1. Problemática actual**

El desempeño laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma (CRP) tiene tendencia a perder la calidad y el reconocimiento por la población a quien brinda sus servicios, por sus pares y los otros miembros del equipo de salud con los cuales interaccionan en su quehacer diario.

La problemática general se fundamenta con la Tabla 1.1 y 1.2, (páginas 14 y 15), mostrando las consecuencias del desempeño laboral de las enfermeras en la Clínica Ricardo Palma.<sup>1</sup>

### **1.1.2. Efectos de un inadecuado clima laboral**

El clima laboral influye directamente en la productividad, motivación, satisfacción y relaciones entre los miembros de la CRP y otros agentes intervinientes, como clientes, proveedores, entre otros. Es algo que se siente y que afecta a nuestro trabajo y a nuestra forma de relacionarnos con compañeros, jefes y clientes.

---

<sup>1</sup>Según los reportes de desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma, éste ha decrecido en los últimos años en un 30%, ubicándonos en la segunda área que más reclamos recibe por los usuarios. Además la rentabilidad bruta ha decrecido debido a que hay un incremento en el ausentismo del profesional de enfermería en la Clínica.

Un estudio, adelantado por Hay Group en 2012 a nivel mundial para medir el nivel de compromiso, concluyó que más de la tercera parte de los empleados se muestran renuentes e incapaces de dar algo más a su organización; lo que llamamos comúnmente caminar la “milla extra”. Por otro lado, la lealtad hacia la CRP muestra tendencia a la baja en los últimos cinco años, ubicándose en un 57%.

A continuación algunos indicadores de la disminución del desempeño laboral por parte de las enfermeras de la CRP:

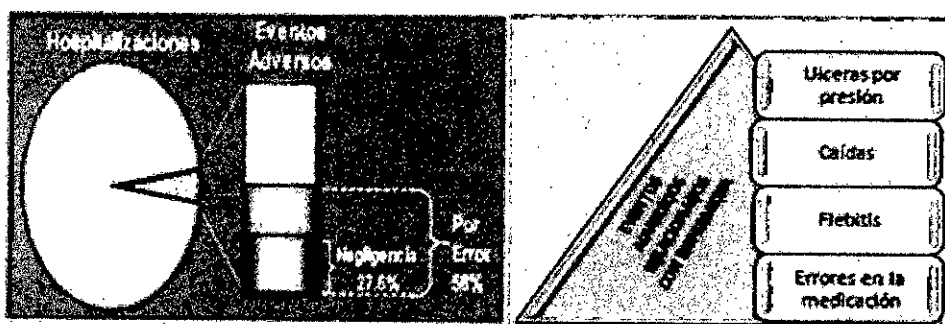
- Alta incidencia de eventos adversos para el paciente.
- Incremento de la insatisfacción del usuario (Ver gráficos del 1.1 al 1.3, pág.16)
- Alto porcentaje de ausentismo del personal de enfermería
- Disminución de la imagen institucional de la empresa
- Disminución de la calidad de vida del personal
- Disminución de la productividad

La seguridad del paciente se considera un indicador importante en la calidad de la atención, un evento adverso es una situación inesperada, lesiva para el paciente producto de la relación de este con el equipo de salud, el contexto hospitalario, la actividad y la condición humana. La aparición de un suceso de este tipo condiciona negativamente la calidad, es por ello que es

necesario conocer el comportamiento de éstos en las instituciones de salud y especialmente aquellos relacionados con el cuidado de enfermería.

La aparición de estos eventos son ocasionadas por el mal estado de las infraestructuras, de los equipos, la calidad de los medicamentos y la irregularidad en el suministro, así como por las deficiencias en la eliminación de desechos y en el control de las infecciones, la deficiente actuación del personal por falta de motivación o conocimientos insuficientes o número insuficiente y por la falta grave de recursos para cubrir los costos de funcionamiento esenciales (Ver Figura 1.1)

**FIGURA 1.1**  
**EFFECTOS ADVERSOS**



Elaboración: Autores de la tesis

El ausentismo laboral es un conjunto de ausencias por parte de los trabajadores justificados o no. Por tanto, el impacto del ausentismo es a

nivel individual, económico y social, específicamente cuando se habla de instituciones prestadoras de servicios como son las instituciones de salud, impacto en la calidad de los servicios. Ante este panorama, es necesario analizar este problema que afecta a un grupo importante de trabajadoras de la salud como el de Enfermería, cuya participación es determinante en la prestación de servicios y que es afectada por el fenómeno del ausentismo. El alto ausentismo del personal también es un indicador de proceso que mide la insatisfacción del trabajador por las condiciones de trabajo que tiene y el inadecuado clima laboral lo que trae como consecuencia disminución de la productividad.

Un factor de indiscutiblemente importancia en cualquier centro laboral es el potencial humano, quienes deben desarrollar su jornada de trabajo en un ambiente adecuado para evitar el agotamiento del personal, el ausentismo, la baja productividad y los accidentes profesionales, los cuales repercuten negativamente en la rentabilidad económica de sus empresas.<sup>2</sup>

Toda organización que requiere mejorar los procesos administrativos debe orientarse a partir del cambio cultural y de un clima organizacional saludable para alcanzar el compromiso de sus colaboradores y por ende la consecución de los objetivos institucionales. En tal sentido, la medición y conocimiento que

---

<sup>2</sup> La sobrecarga laboral en la enfermera, la falta de pausas activas, la falta de ergonomía, y la excesiva supervisión sumada a sueldos ajustados ha hecho que el ausentismo y la renuncia del personal de enfermería esté en aumento.

logremos de estos fenómenos nos permitirá conocer en qué medida influye el clima laboral en el desempeño del personal de enfermería.

El estudio se centra en los colaboradores de la Clínica Ricardo Palma aplicando el instrumento de medición a una muestra elegida al azar, clasificándolos según grupo al que pertenecen.



**CUADRO 1.1**  
**CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	Clima laboral desfavorable Bajo desempeño laboral de las enfermeras	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	El desempeño laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma tiene una tendencia a perder la calidad y el reconocimiento de la población a quien brinda sus servicios, de sus pares y de los otros miembros del equipo de salud.	
<b>CAUSAS DEL INADECUADO CLIMA LABORAL</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>
Mala comunicación interpersonal	Falta de confianza del gestor en sus colaboradores Falta de feedback sobre el desempeño de los colaboradores Ausencia de proyecto común	- Gerencia de salud  - Departamento de enfermería  - Pacientes
Insatisfacción laboral	Falta de desarrollo profesional y personal de los colaboradores Incremento de renuncias y ausentismo de las enfermeras Falta de programa de incentivos y beneficios para fidelizar a las enfermeras	
Inadaptabilidad al puesto	Falta de equidad e incertidumbre Disminución de la productividad Inadecuado programa de inducción	
Sobrecarga laboral	Incremento de eventos adversos Mala calidad de atención Incremento de quejas y reclamos	
Mal manejo del estrés laboral	Conflictos interpersonales Personal desmotivado, poco creativo Incapacidad para resolver problemas	

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Oficina de Talento humano de la Clínica Ricardo Palma

Esta situación amerita plantear una solución que implica un reforzamiento del actual sistema de gestión del clima laboral para mejorar el desempeño laboral, situación que de no resolverse afectará la capacidad competitiva de la

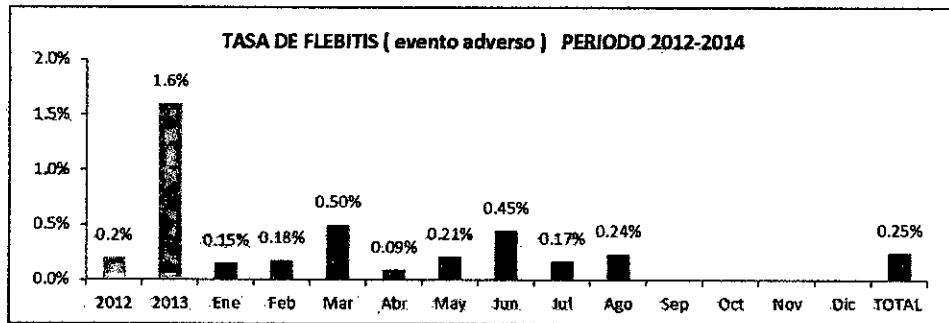
referida clínica, deteriorando su nivel de competitividad y por tanto afectando su rentabilización operativa.

CUADRO 1.2  
DESEMPEÑO LABORAL DE LAS ENFERMERAS DE LA CRP 2013

Indicadores	Descripción	Cálculo	Estándar	Periodicidad
<b>Eficiencia</b>				
Tasa de Flebitis	Mide el número de episodios de flebitis por cada 100 días catéter de exposición a vías periféricas.	$(N^{\circ} \text{ de episodios de Flebitis} / N^{\circ} \text{ de Días-catéter de pacientes con vía periférica}) \times 100$	0.25%	Mensual
Tasa de Úlceras por Presión	Mide la prevalencia de úlceras por presión en pacientes con grado de dependencia III y IV	$(\text{Pacientes que presentan UPP} / \text{Total de pacientes en riesgo - dependencia III y IV}) \times 100$	0.80%	Mensual
Tasa de Caídas	Mide el número de caídas en hospitalización por cada 100 egresos hospitalarios.	$(N^{\circ} \text{ de casos de caídas} / N^{\circ} \text{ total de egresos hospitalarios}) \times 100$	0%	Mensual
<b>Tasa de Ausentismo</b>	Mide la relación entre el número de turnos no cubiertos por ausentismo imprevisto y el número total de turnos programados en un determinado periodo expresado en términos porcentuales*.	$(N^{\circ} \text{ de turnos no cubiertos por ausentismo imprevisto} / \text{Total de turnos programados}) \times 100$	4%	Mensual
<b>Responsabilidad</b>	Responsabilidad con las tareas encomendadas por la Jefa de servicio	(N de memorandum)	25%	Mensual

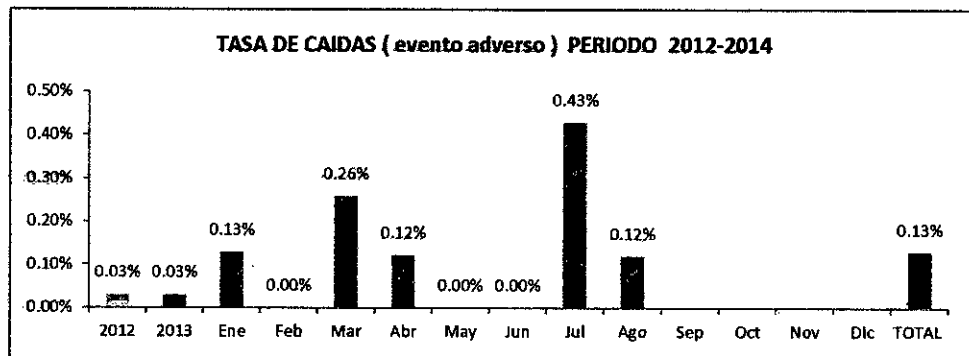
Fuente: Oficina de Talento Humano de la Clínica Ricardo Palma  
Elaboración: Autores de la tesis

GRÁFICO 1.1  
TASA DE FLEBITIS – PERIODO 2012 - 2014



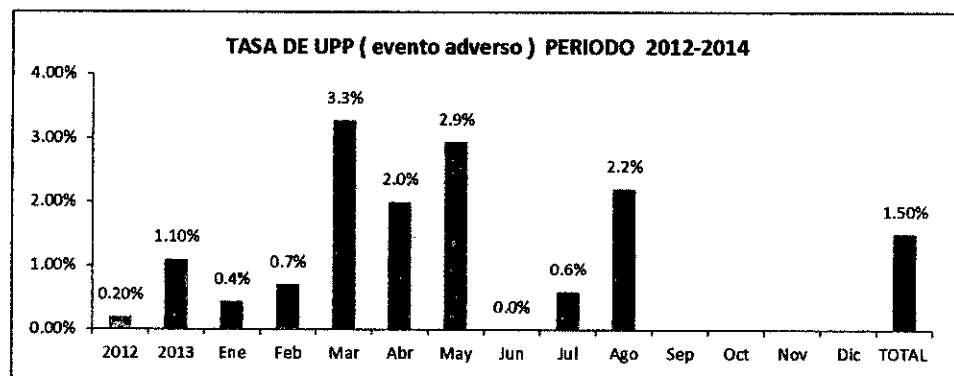
Fuente: Clínica Ricardo Palma

GRÁFICO 1.2  
TASA DE CAÍDAS – PERIODO 2012 - 2014



Fuente: Clínica Ricardo Palma

GRÁFICO 1.3  
TASA DE UPP – PERIODO 2012 - 2014



Fuente: Clínica Ricardo Palma

### **1.1.3. Causales**

- Mala comunicación interpersonal
- Insatisfacción laboral
- Inadaptabilidad al puesto
- Sobrecarga laboral
- Mal manejo del estrés laboral
- Personal desmotivado
- Falta de capacitación para desempeñar el cargo
- Falta de apego a las medidas de bioseguridad

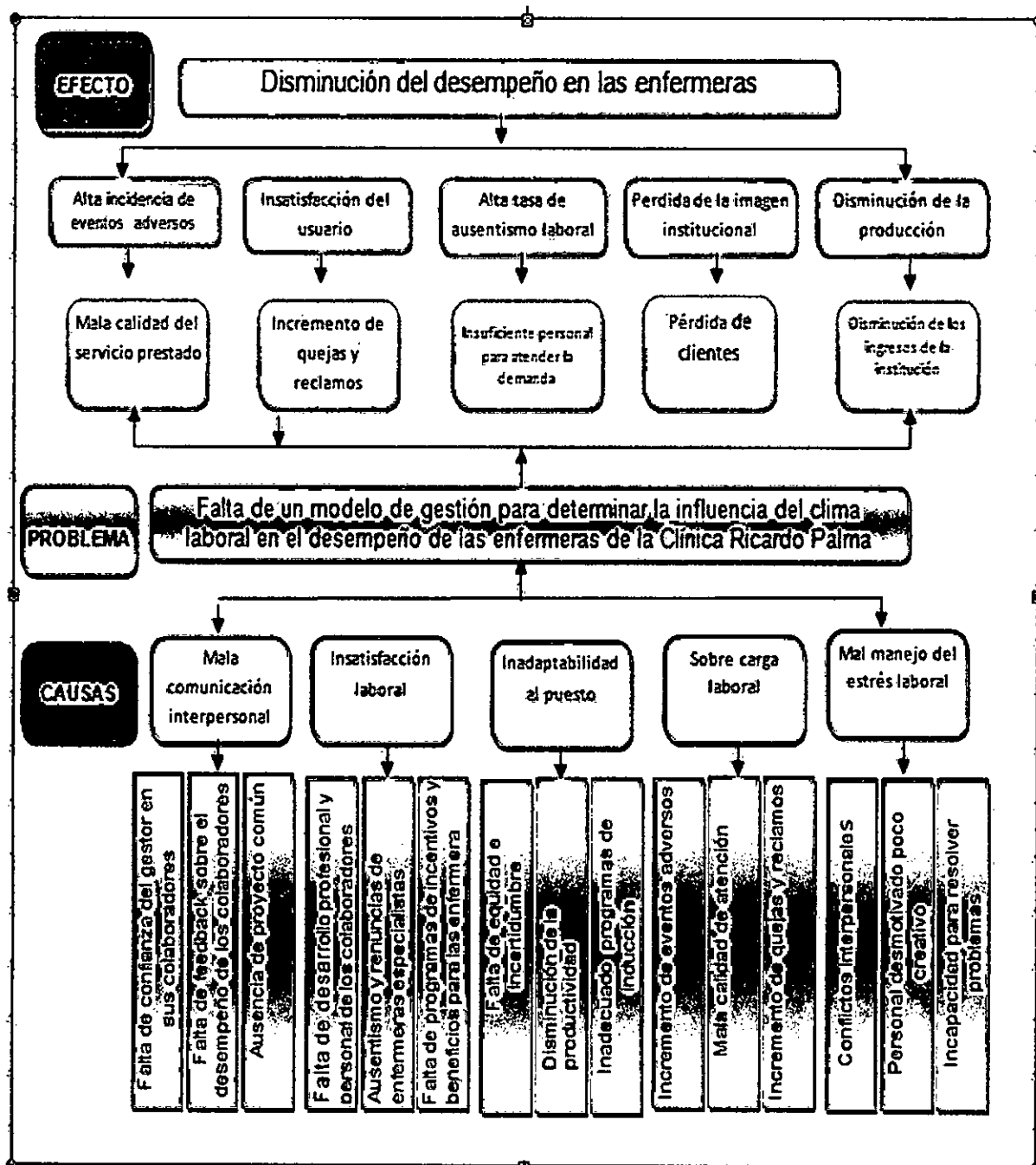
### **1.1.4. Árbol de problemas**

Como resultado del análisis de la problemática se identificó como problema central: "Limitaciones en el modelo de gestión del clima laboral en el desempeño de las enfermeras de la CRP", situación que incide desfavorablemente en la competitividad del negocio. Identificadas las variables de mayor relevancia, que es objeto del presente trabajo de investigación, se pueden plantear medidas de solución para mejorar dicha problemática.

En la Figura 1.2 (ver página 18) se aprecia el esquema de la problemática, sus causales y efectos inmediatos, mediatos y a largo plazo.

FIGURA 1.2

ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA MEDIANTE EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



## **Reflexiones preliminares**

Como resultado del análisis efectuado para el caso de la CRP, se requiere determinar mediante un trabajo científico, el grado de influencia del actual clima laboral en el desempeño laboral del personal de enfermería, resultados que permitirían a los directivos plantear con mayor certeza las medidas o estrategias para mejorar los aspectos deficientes que lo requieran.

Para tal efecto se han considerado cuatro dimensiones de la variable independiente: clima laboral, para estudiar el grado de influencia en el desempeño de las enfermeras de la CRP.

### **1.2. Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿De qué forma el clima laboral influye en el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma?

#### **Problemas específicos**

- a) ¿Cómo es el clima laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma?
- b) ¿Cómo es el desempeño laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma?
- c) ¿De qué forma influye la satisfacción laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma?

- d) ¿De qué forma influye la sobrecarga laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar la forma en que influye el clima laboral en el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.

#### **Objetivos específicos**

- a) Conocer como es el clima laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
- b) Conocer como es el clima laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
- c) Determinar la forma en que influye la satisfacción laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
- d) Determinar la forma en que influye la sobrecarga laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La realización de la presente tesis se justifica por las siguientes razones:

- a) Identifica las características por la cual el clima laboral se relaciona con el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma, de modo que esta información pueda ayudar a la gerencia a desarrollar estrategias para mejorar el clima laboral de la Clínica.
- b) Aporta a las clínicas privadas del Perú a proponer diversas alternativas de solución para mejorar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.
- c) Permite alcanzar con éxito los objetivos planteados por la Institución al mejorar el clima laboral para el personal de enfermería, se logrará mayores resultados, más productividad, y más rentabilidad ya que se contribuirá con la calidad total.
- d) Genera estrategias para mejorar el clima laboral haciendo que el trabajo sea agradable, y que el personal se sienta identificado con la Institución, dando como resultado un alto nivel de compromiso y esfuerzo de todos los miembros de la organización.
- e) Aporta información sustentada para que los directivos tomen acciones de implementación en políticas y prácticas adecuadas de gestión del talento humano basado en competencias.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>La gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada



f) Finalmente cabe anotar que este trabajo de investigación permitirá contribuir al conocimiento, por lo que cuenta con el método para que sirva como modelo en el campo del desempeño laboral en enfermería.

---

persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes vinculados a la tesis (Ver Figura 2.1, página 26)

El hecho de reconocer al hombre como un ser social que se relaciona con su entorno y con las condiciones externas, constituye una verdad universalmente aceptada, a partir de la cual se reconoce la importancia que tiene el ambiente laboral para el logro de objetivos comunes y para el desarrollo del ser humano en general.

En el ámbito laboral, son más las empresas que invierten en su personal para que tengan un adecuado clima laboral.

Existen diversas investigaciones que señalan cómo las empresas ya se han dado cuenta, que después de haber invertido en infraestructura, tecnología, etc., no se obtienen los resultados esperados por no dar la importancia que merece al desarrollo de los trabajadores; por ello, se está haciendo un giro de 180° en el desarrollo de políticas y estrategias en beneficio del trabajador (Charan, 2006), lo cual repercute favorablemente en el desarrollo de la organización y permite superar los inconvenientes que el cambio provoca.

De acuerdo con otro estudio, se establece que "El tiempo ha llegado a apreciar a las personas no solamente como recursos en las organizaciones sino como verdaderos socios que necesitan un adecuado clima laboral para un desempeño de alto rendimiento" (Casse; 2006).

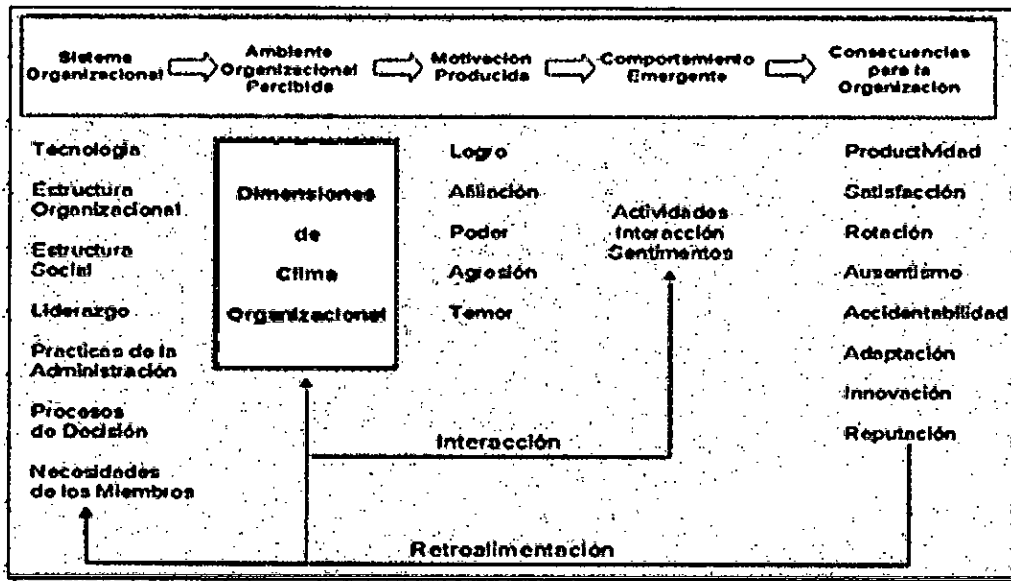
Rodríguez Domínguez y otros (2008) hacen mención a la evaluación del desempeño en el potencial humano, el cual se ha convertido en una tendencia que impera en el mundo de hoy. Sin embargo, muchas organizaciones no se dan cuenta que la única manera mejorar el desempeño es mejorar el clima laboral y las condiciones laborales de los trabajadores para que éste se encuentre identificado y comprometido con la Institución.

Gary Becker recibió en el año 1992 el premio Nobel por trabajar con el concepto de capital humano. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además del servicio que brindan con calidad y calidez es lo más importante para que la productividad de las economías modernas vaya en aumento.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Economista estadounidense. Premio Nobel en Economía por ampliar el dominio del análisis microeconómico a un mayor rango de comportamientos humanos, menciona que la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo y no en la sobrecarga laboral.

**FIGURA 2.1**  
**DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**



### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

**Arias y Caceres (2014)**, realizaron un estudio titulado "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector privado, Arequipa - Perú", la investigación tuvo un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores en quienes se aplicó el Perfil Organizacional de Liker y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall. Los resultados indicaron que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres y el área de trabajo

del personal evaluado. En el estudio se concluyó que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

**Silva (2009)**, realizó un estudio de investigación titulado "Medición del clima laboral y satisfacción personal de los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Amazonía Peruana", para el estudio se utilizó una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). Se utilizó una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada. Se obtuvo como resultados que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima laboral cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo.

**Farfán (2009)**, en su trabajo de investigación titulado: "Relación del clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares", plantea demostrar la relación que existe entre el clima laboral y el Síndrome de Burnout en el personal docente de secundaria. El estudio es de carácter no experimental, el diseño utilizado fue el descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue el probabilístico, el número de participantes estuvo compuesto de 367 profesores de ambos

sexos, de diferente grado de nivel secundario de menores de los centros educativos estatales y particulares de Lima Metropolitana. Los instrumentos que se emplearon para la medición de las variables fueron la escala de Clima Social de R.H Moos y el Inventario Burnout de Maslach. En los resultados obtenidos se observaron niveles medios de Burnout, en los colegios estatales y particulares. El análisis de correlación del clima laboral y el síndrome de Burnout concluyó principalmente que la autonomía tiene una correlación positiva pero baja con el indicador agotamiento emocional y con la dimensión despersonalización. La variable autonomía tuvo una correlación negativa baja con la realización personal.

**Flores (2007)** en su trabajo de investigación titulado: "Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional: el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A"., tuvo por objetivo identificar como influyen los estímulos en el clima laboral con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal se encontró que el personal que realiza su trabajo con ideas innovadoras es el que está motivado. Sin embargo otro grupo de trabajadores se sienten infravalorados por el puesto de trabajo que ocupan se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados. Como conclusión se determinó que solo el personal que está motivado por la institución tiene un buen desempeño laboral y contribuye con la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

**Bravo y Barros (2011)**, realizaron un estudio titulado "Instrumento para evaluar el clima labora en los grupos de control de vectores en el Hospital de la Habana, Cuba", los investigadores tuvieron como objetivo mostrar el proceso de construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional, se identificaron 20 criterios en las dimensiones: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamientos individuales, la muestra poblacional estuvo conformada por 89 trabajadores de 5 Grupos de control del Hospital de la Habana, en los resultados se encontró que el instrumento es confiable para medir clima organizacional en los Hospitales Públicos.

**McDonald (2008)** en su investigación "Análisis del clima organizacional de servicios intensivos del Instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo, Región Metropolitana de Chile", tuvo un universo en estudio que estuvo conformado por toda la población de los servicios intensivos del Instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo. Se concluyó a partir de este estudio que este hospital y sus sub.-unidades de servicios intensivos, son diagnosticadas con un clima organizacional predominantemente sano afirmando que cada servicio no trabaja como una organización separada, sino más bien como una comunidad que busca dirigir sus metas en forma coordinada, organizada y unida.

**Cuba, Sarmiento, Travieso & Vásquez (2008)** realizaron el estudio titulado "Condiciones laborales en emergencia de adultos y efectos referidos por el personal de enfermería Hospital Dr. Egor Nucette" cuyo propósito fue determinar los efectos referidos en cuanto a la fisiología, y las alteraciones psicológicas y emocionales que presentan esos profesionales en su desempeño diario. Fue un estudio descriptivo y transversal, cuya población la conformaron treinta y un (31) profesionales de enfermería.

Para la recaudación de datos utilizaron la técnica de la encuesta conformada por treinta (30) ítems; dentro de las conclusiones destacaron que los resultados les permitieron determinar que las condiciones laborales de los profesionales de enfermería están influidas por el déficit de personal, lo cual hace que estos profesionales tripliquen sus esfuerzos por brindar un buen desempeño diario, a pesar del déficit de personal, lo que genera estrés fisiológico.

**Alba, Salcedo & Cols (2007)** realizaron un estudio de investigación sobre la "Satisfacción laboral del personal de enfermería en el Hospital General de México", fue un estudio transversal, con una muestra aleatoria de 170 enfermeras que representan el 10% del total del personal del Hospital General de México. La información fue recolectada a través de un cuestionario de 40 preguntas para las variables satisfacción laboral; y 10 preguntas para las



variables demográficas; Los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: La satisfacción laboral es un indicador clave de la calidad de atención, sin embargo las expectativas de la institución estaban enfocados en solo atender la satisfacción del paciente, olvidando atender las expectativas de los trabajadores su principal recurso.

**Arias y Jiménez (2007)** realizaron un estudio de investigación titulado: “Factores del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños”, el estudio fue de tipo cuantitativo, se analizó si los factores del clima organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad) influían en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN). Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis, la muestra estuvo conformada por 36 personas enfermeras, como resultado se obtuvo que el clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora.

**Grau, Suner & García (2007)** en su investigación “El optimismo de los profesionales sanitarios y su relación con la calidad de vida, el burnout y el clima organizacional”, tuvieron como objetivo conocer el grado de optimismo de los trabajadores sanitarios hospitalarios, y su relación con el síndrome del

desgaste profesional y el clima organizacional de la empresa. En los resultados se observaron que el optimismo evitaba el desgaste profesional en los trabajadores sanitarios.

**Cuadra y Veloso (2007)**, realizaron un estudio titulado "Liderazgo, Clima organizacional y Satisfacción laboral en las organizaciones médicas de Arica -Chile", los investigadores tuvieron como objetivo identificar la relación entre el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción laboral, la muestra poblacional estuvo conformada por ciento cuarenta y nueve trabajadores hospitalarios de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica. La técnica de muestreo empleada fue por conveniencia, buscando ampliar al máximo las organizaciones tanto públicas como privadas existentes en la región. Para medir Clima Laboral se creó un instrumento que constaba de 8 dimensiones. Las dimensiones a considerar fueron : Involucramiento y Motivación, Satisfacción, Ambiente Laboral, Reconocimiento, Compañerismo. Por último, se realizó un Análisis Factorial de segundo orden, mediante el método de extracción Alpha factoring y utilizando rotación Direct Oblimin, a las ocho dimensiones, evidenciando un factor general de segundo orden que explicaba el 60% de la varianza, al que se le denominó "Clima General". Para medir Satisfacción, se utilizó la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979). Cabe hacer constatar que esta variable enfatiza la actitud

personal, que pone el acento en la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno socio-laboral. Como resultado del estudio se obtuvo que existe relación significativa entre el clima laboral y el liderazgo y satisfacción de los trabajadores de las instituciones médicas de la ciudad de Arica.

## **2.2 Reseña Histórica de la Clínica Ricardo Palma**

Desde el año 1975 que fue inaugurada la Clínica Ricardo Palma, ha seguido una trayectoria de permanente progreso, superación y liderazgo que le ha permitido cumplir 37 años y poder sentirse orgullosa de sus múltiples logros, y sin menoscabo de otras Instituciones médicas; considerarse como "la mejor Clínica del país".

En septiembre del año 1968 dos jóvenes médicos, los doctores Eduardo salas y José Zaidman, amigos de muchos años decidieron promover una clínica en la que se pudieran conjugar muchas de las excelencias de trabajo médico. Luego, se fueron incorporando otros médicos y poco a poco se continuo trabajando para crear las bases para este proyecto.

En 1975 finalmente se inaugura la clínica Ricardo Palma, desde entonces han transcurrido 37 años de trabajo en los cuales el progreso, el desarrollo y la expansión han sido permanentes. Fueron los primeros en introducir en nuestro medio, criterios como: contar atención durante las 24 horas del día con anestesistas, médicos intensivistas, pediatras, y médicos

emergencistas. Fueron pioneros en mantener las áreas de consulta externa con cercanías a las áreas de hospitalización y emergencia.

Fue la primera institución privada en establecer un sistema de liderazgo en los sistemas de servicio de atención integral a grandes empresas estatales y posteriormente a los diversos sistemas de seguros existentes en el país.

Durante este proceso y para poder ofrecer nuevos servicios y mejores instalaciones para la atención y comodidad de los usuarios se ha seguido un programa de expansión, convirtiéndola en un gran complejo hospitalario (Ver Figura 2.2, página 28).

**FIGURA 2.2**  
**VISTA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



Fuente: CRP

En la actualidad la Clínica Ricardo Palma marca un nuevo hito en su historia, a lo largo de sus 37 años de existencia; hoy, con su moderna y amplia sede que no sólo la lleva a convertirse en una institución de gran envergadura, sino además, en transformarse en un auténtico centro hospitalario a la altura de los mejores hospitales del mundo y con el compromiso de siempre:” brindar una óptima atención”.

### **2.3. Teorías que explican la cultura Organizacional**

La Teoría de la Administración en su contexto histórico, explica los modos como los expertos han conceptualizado a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, por lo cual consideramos que para determinar la relación entre administración y clima organizacional, se debe mostrar cómo han evolucionado en el tiempo los diferentes puntos de vista de los teóricos de las organizaciones.

Por ello consideramos, a nuestro criterio, analizar de manera resumida las teorías clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

**a) Teoría Clásica:** Esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y

luego estudia cómo debe estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos.

Para los clásicos hay cuatro ingredientes básicos en toda organización:

- **El Potencial humano y el clima laboral**

En todas las empresas la gestión del cambio se ha de apoyar en las personas que conforman una organización. El potencial humano incorporado es esencial, porque no solamente permite el equilibrio de la organización, sino que también mantiene la promesa del futuro. No se puede proteger o mejorar el potencial humano si no se emplea estrategias con frecuencia.

CUADRO 2.1  
CUADRO COMPARATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<b>Punto de vista antiguo</b>	<b>Punto de vista nuevo</b>
Mejores herramientas hacen mejores trabajadores	Mejores trabajadores hacen mejores herramientas
Las personas son un pasivo	Las personas son lo más importante
Las personas implican incertidumbre	Las personas proporcionan adaptabilidad
Las cosas tienen una utilidad específica	Las personas tienen una capacidad general
Las máquinas tienen valor porque son inmutables	Las personas aportan valor porque cambian
Dependemos de las certezas de los recursos humanos	Estamos seguros que las personas son recursivas <sup>[5]</sup>

Elaboración: Autores de la tesis

[5] Una persona recursiva es aquella que en el curso del proceso de adaptación o de integración social puede suministrar las opinión o los medios utilizados para optimizar el proceso, que puede dar su punto de vista y sus opiniones son valoradas.

- **Sistema de actividades diferenciadas:**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas las actividades.

- **Las personas:**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

- **Cooperación hacia una meta:**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes. Se establecen por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Se le reconoce como el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.

## **b) Teoría Neoclásica**

La Teoría Neoclásica nació entre las décadas cincuenta y sesenta. El nombre neoclásico connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una

interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona insatisfacción laboral. Además de esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor mayor absentismo. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado. La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

### **c) Teoría moderna de la organización**

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio. La teoría moderna de la organización afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:



- **Individuos:** Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización: influye en ellos es, que es lo que esperan conseguir por participar en el sistema.
- **Organización formal:** Formada por los patrones de los trabajadores, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
- **Grupos pequeños:** Los individuos no trabajan de forma aislada, los miembros de los grupos pequeños sirven como medio para facilitar la adaptación dentro del sistema organizacional y laboral.
- **Estatus y roles:** La diferencia de los estatus y roles definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
- **Marco físico:** El ambiente físico externo y la tecnología caracterizan a la organización: Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas del pensamiento clásico y neoclásico: La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo.

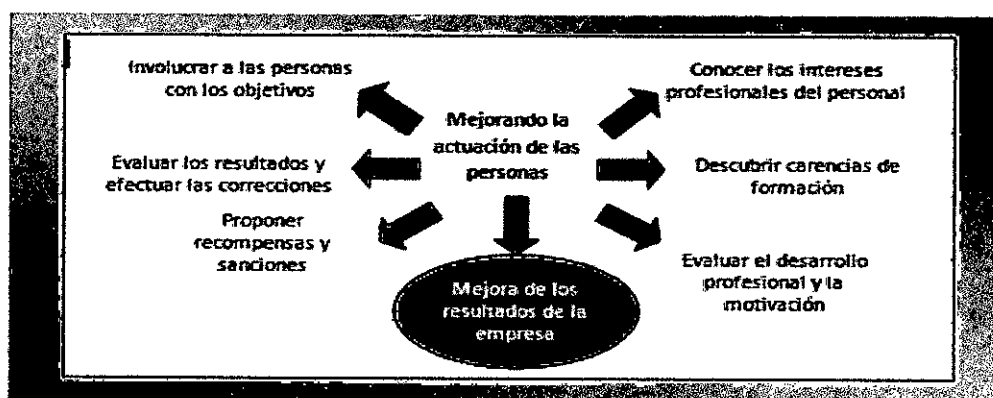
## 2.4. Clima Organizacional

### a) Definición de Clima Organizacional (Ver Figura 2.3, pág. 40)

El autor Kurt Lewin (1951) considera que el comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona. El concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

FIGURA 2.3

#### CLIMA LABORAL Y VALORIZACIÓN DEL PERSONAL



Elaboración: Autores de la tesis

El psicólogo norteamericano Chris Argyris (1957) indica que el clima organizacional se caracteriza como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.

Para los autores Halpin & Croft (1963), el clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.

Los autores Garlie A. Forehand & Von Haller Gilmer (1964) sostienen que el clima organizacional es el conjunto de características permanentes, que describen una organización e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

Según esta definición, el clima organizacional está integrado por la adición de factores que circunscriben al individuo y su ambiente (el entorno, los factores de cultura, ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se adicionan aspectos psicológicos del ambiente interno, constituido por las personas del centro de trabajo.

Según los autores Litwin & Stringer (1968) el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

Tagiuri (1968), citado en Fernández (2004), desarrolló después de un breve tiempo una definición que se fundamentaba en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- Es experiencia dada por sus ocupantes.
- Influye su conducta.
- Puede ser descrita en términos de valores (o atributos) del ambiente.

Pace (1968), citado en Schneider (1990), define al clima organizacional como el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Para Campbell (1976) el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en el perfil del comportamiento.

Para Reichers & Schneider (1990) el clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Para Robbins (1990) el clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Brown & Moberg (1990) manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de esta.

Chiavenato (1990) define al clima organizacional como el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.

El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

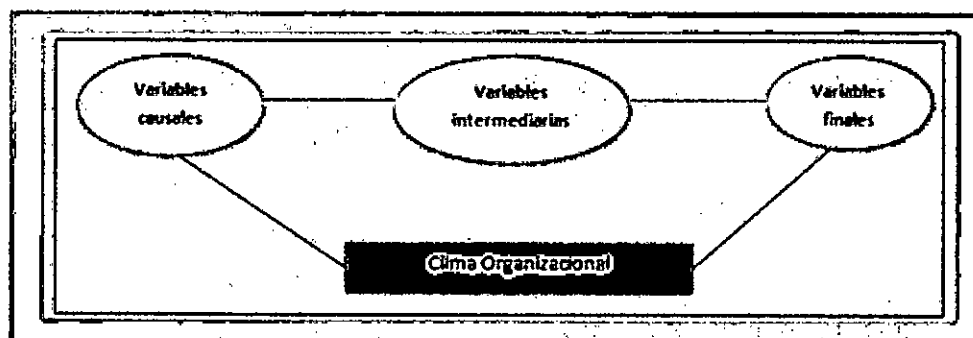
- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables (Ver Figura 2.4) que determinan las características propias de una organización: Las variables causales, las variables intermeditarias y las variables finales.

- Las variables causales. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- Las variables intermeditarias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, entre otros).
- Las variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, los gastos, las ganancias, las pérdidas, etc.), estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

**FIGURA 2.4**  
**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS VARIABLES**



Elaboración: Autores de la tesis

Peiró (1995) indica que el clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.

Silva (1996) define el clima organizacional como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema, que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

Hall (1996) plantea que el "Clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

Goncalves (1997) anota que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las perspectivas de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima completando el circuito.

Rodríguez citado por Valencia & Wulf, (2002); sostiene que el clima organizacional es una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente un auto reflexión de la organización, para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que se adoptan decisiones motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en este, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

#### **b) Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional es de gran importancia para que se lleve a cabo con éxito un proceso innovador y para que exista una buena relación entre los participantes de un equipo, (Rodríguez Devis; 2010). Depende de:



- Motivación de personas.
- De la organización, comunicación y toma de decisiones.
- Estilos de liderazgo.
- Estrategias motivacionales.

### **c) Características del clima organizacional**

Litwin y Stringer manifiestan que las características son:

- Indica referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelta, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e

irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional pareciera requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

Aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una

organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones.

El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

Según Martínez (2003) en su libro "La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores", el clima organizacional tiene las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características , conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo , que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

#### **d) Componentes del clima organizacional**

Según los autores Gan & Berbel (2007) el clima laboral tiene componentes subjetivos y objetivos.

Los componentes subjetivos son los relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo. Los componentes subjetivos son:

- **Autonomía (opuesto a control).** Poder tomar decisiones en sus puestos de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.
- **Participación (opuesto a pasividad-indiferencia.)** Posibilidades de acción influencia a cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito de temas generales: calidad, mejoras, etc.).
- **Liderazgo (opuesto a ausencia de liderazgo).** Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo.
- **Comunicación (opuesto a mala comunicación o incomunicación).** Existencia de canales para compartir.

Los componentes objetivos son los relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo, etc.). Los componentes objetivos son:

- Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales (opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales).
- Plan de prevención de riesgos psicosociales.
- Política salarial (opuesto a ausencia de política salarial o ineficaz e injusta)
- Diseño del puesto de trabajo. Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades).
- Procesos y formas de trabajar (opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.). Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información.

**e. Dimensiones y factores descriptivos del clima laboral (Ver Tabla 2.2, página 67)**

Según Gan & Berbel (2007) las dimensiones de mayor interés en los estudios de clima laboral, de carácter general son:

- Actitudes hacia la compañía.
- Actitudes hacia la dirección de la empresa.

- Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- Actitudes hacia los salarios e incentivos.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Otro enfoque es a partir de los aspectos de la gestión interna:

- Higiene y seguridad laboral.
- Remuneración.
- Liderazgo.
- Participación, delegación y empowerment.
- Comunicación.
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación.

A continuación mostramos la (tabla 2.2, página 67) de factores que comúnmente han ido recogiendo las distintas propuestas psicométricas en los programas de gestión desarrollo del talento humano. (Gan & Berbel; 2007).



CUADRO 2.2

DIMENSIONES PSICOMÉTRICAS DEL CLIMA LABORAL

Dimensiones	Aspectos clave de las dimensiones
Liderazgo	Comportamiento del líder(directivo,jefe), toma de decisiones,participación, centralización de decisiones,estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo.
Normas	Estándar , presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas.
Seguridad	Seguridad, ergonomía, diseño del puesto de trabajo.
Control	Supervisión y estilo, orientación a la gente.
Resultados	Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución.
Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución.	Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa.
Apoyo	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo.
Confianza	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente.
Impulso	Motivación para el rendimiento, impulso , promoción.
Conflictos	Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles.
Obstáculos	Presión, mobbing.
Identidad, lealtad	Cohesión, tono de afecto , cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo.
Comunicación-Interacción	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta.

Fuente : Gan & Berbel. Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestion y desarrollo del factor humano en la organizaciones actuales .2007

Elaboración: Autores de la tesis

## 2.5. Desempeño laboral

### a) Definición de desempeño laboral

Para Coens & Jenkins (2001) las organizaciones necesitan conocer el desempeño de sus empleados, y lo realizan a través de mediciones. Esas mediciones se obtienen al aplicar las evaluaciones de desempeño o evaluaciones de rendimiento, que es el proceso de señalar o juzgar la

manera como algo o alguien funciona, cuyos resultados les permite catalogarlos por encima o por debajo del promedio. La necesidad de los empleados en retroalimentación, compensación y desarrollo lo obtienen básicamente de este análisis.

Según Chiavenato (2002), el desempeño laboral es el nivel de competencia de la persona en relación con el nivel exigido por el puesto de trabajo que tiene.

La necesidad que tienen las diversas organizaciones de lograr el éxito, en donde la eficiencia y eficacia permitan entre otros, el desarrollo, la productividad, la calidad y el mejoramiento continuo, para poder enfrentar la competitividad y lograr un posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelve, les ha permitido poner atención en una variable importante, el factor humano, en aquel empleado pensante, problemático, etc., que por complejidad de la propia naturaleza del comportamiento humano, es materia de numerosos estudios, con el propósito de que contribuya dando lo mejor de su capacidad, y sea utilizado con plenitud en sus actividades, (Queipo Useche, 2002).<sup>6</sup>

#### **b) Factores de desempeño en el trabajo**

---

<sup>6</sup>El potencial humano también se representa como la capacidad, la habilidad y la especialización de las personas de una organización. Es uno de los elementos críticos de la gerencia y es quien crea y sostiene la riqueza de una organización, lo que puede ser medido en su desempeño laboral y divulgado en sus informes contables

Según Martínez (2004) existen factores cualitativos que impactan de manera importante en el desempeño y en la rentabilidad de las empresas; estos factores se convierten en cuantitativos, pues tienen especial impacto en los costos de diferentes conceptos de los estados financieros. Debido a que estos factores no se palpan de manera inmediata o no son visibles, es necesario tomar conciencia de ellos, pues no hacerlo es no ver la enfermedad de la empresa desde la raíz.

Según Guevara (2008) algunos de estos factores son:

- Expectativas acerca del trabajo
- Retroalimentación sobre el desempeño
- Ambiente de trabajo
- Remuneración.
- Compromiso.
- Relaciones interpersonales.
- Ubicación del puesto.
- Comunicación entre departamentos

### **c) El compromiso organizacional y el desempeño**

Las capacidades de una organización no solo dependen de los recursos económicos que dispone, sino también de la habilidad para integrar

esos recursos, entre los que se encuentra el personal. La habilidad de la organización para hacer trabajar a sus empleados eficazmente obedece, además, a las relaciones entre ambos (empleados - organización). Cuando una organización está orientada hacia las personas, su cultura organizacional se verá reflejado en ese enfoque, porque facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales, (Robbins; 2004).

El compromiso organizacional es uno de los mecanismos que le permita al área de personal, analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero la más aceptada se refiere al "involucramiento" del individuo en la organización, lo que comúnmente se le conoce como "ponerse la camiseta", que es la fuerza de la identificación del individuo con la organización en particular y su participación en la misma, (Modway et al; 1979).

Los beneficios de involucrarse, se expresan en una responsabilidad que adquiere el trabajador de sus resultados, el deseo de participar en el proceso de mejora continua y sentirse motivado e identificado con la organización. Se entiende que las personas puedan sentir simultáneamente y con distinta intensidad las diferentes formas del compromiso. Cada forma de compromiso se desarrolla como resultado de distintas experiencias personales y puede tener una relación con aspectos particulares de la organización.

En China, Japón, Taiwán y Corea del Sur, los individuos se preocupan por el bien común. En estas culturas es importante conservar el prestigio, porque permite que la gente mantenga su dignidad y estatus. Como los individuos están estrechamente integrados, sienten que tienen un compromiso común.<sup>7</sup>

Según Lagomarsino (2004) desde una perspectiva empresarial, el término compromiso organizacional engloba tres dimensiones como: compromiso económico, compromiso de crecimiento y compromiso moral.

El compromiso económico se presenta en empleados que: Su único motivo de pertenecer a ella es que sus mejores condiciones económicas que ofrece ésta son mejores al resto de las opciones disponibles. Esto puede darse por ausencia de alternativas (si el trabajador pierde el trabajo queda desempleado) los empleados permanecerán en la organización hasta tanto no encuentren una alternativa que mejore las condiciones económicas actuales, (Lagomarsino; 2004). Por consiguiente, desarrollan el mínimo esfuerzo necesario para asegurar su continuidad en el puesto, de esta manera su desempeño se limita solamente a cumplir con su deber, mientras perciba una remuneración y exista poca o nula supervisión.

El compromiso de crecimiento atrae a los empleados a un ambiente de trabajo desafiante, la perspectiva de una brillante carrera profesional,

---

<sup>7</sup>Debido a que una conlleva a las otras, literalmente, si ganan todos, gana cada uno de ellos.

puede esperarse altos niveles de proactividad, entusiasmo, laboriosidad y dedicación. A medida que el trabajo que realiza le permita alcanzar sus objetivos personales, el empleado se verá inmerso en un esfuerzo para poder lograrlo, (Lagomarsino; 2004).

El compromiso moral se atribuye a empleados que toman iniciativas y resultan favorables para la organización, independientemente de si esa conducta es evaluada o recompensada. Entienden que pertenecer a una determinada organización es lo correcto, y su comportamiento va más allá de su deber laboral, sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol, que resulta beneficioso tanto para el jefe como para la organización, (Lagomarsino; 2004).

#### **d) Evaluación del desempeño (Ver Figura 2.5, pág. 56)**

Para poder definir con exactitud el proceso de evaluación del desempeño del personal en una organización se ha recurrido a revisar diferentes bibliografías en las cuales renombrados autores mencionan las principales técnicas de evaluación del rendimiento del Factor Humano de una manera justa y objetiva. La evaluación del rendimiento ha sido un tema muy delicado y complejo, porque en principio hay que tener en cuenta muchos factores que pueden ser; la personalidad del evaluador, la personalidad del

evaluado, el centro de trabajo, la camaradería, los medios, el ambiente, el lugar de trabajo, el clima, entre otros.

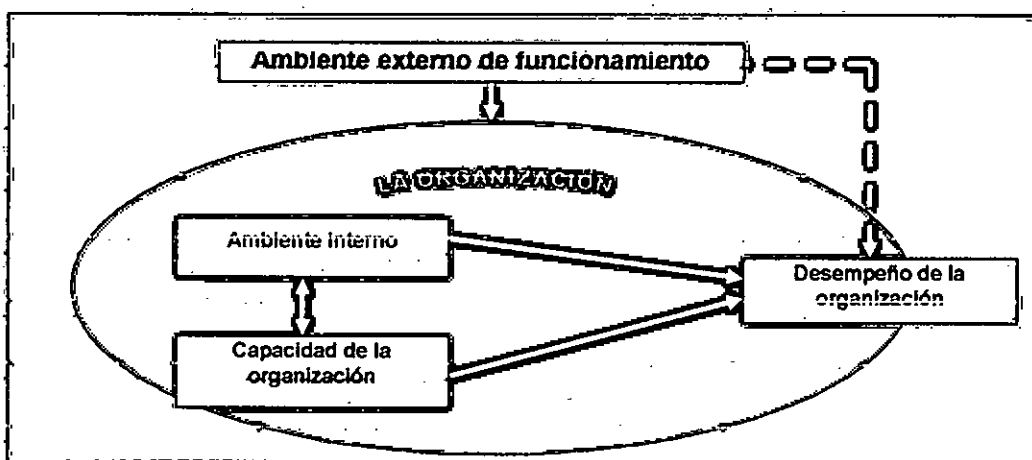
Drucker (1999) manifiesta que hay que tener presente nuestra realidad actual y es por eso que se debe mencionar y analizar la Teoría "X" y la Teoría "Y" de Mc Gregor.

McGregor expuso vigorosamente alternativas fundamentales de la administración del trabajador y la actividad del trabajo. Su teoría "X" el enfoque tradicional del trabajador y la actividad del trabajo, supone que los individuos son haraganes, rechazan y evitan el trabajo, necesitan dirección y necesitan tanto la zanahoria como el garrote.

Supone que la mayoría de la gente es incapaz de asumir la responsabilidad de si misma y necesita vigilancia, (Drucker; 1999).

FIGURA 2.5

ESQUEMA PARA LA VALORACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Artículo Web. Consultado en 2014.

[www.idrc.ca/.../12171958971Trabajando juntos para fortalecer habilidades.pdf](http://www.idrc.ca/.../12171958971Trabajando juntos para fortalecer habilidades.pdf)

En cambio la Teoría "Y", supone que la gente experimenta una necesidad psicológica de trabajo y desea la realización y la responsabilidad. La Teoría "X" supone un estado de inmadurez. La Teoría "Y" supone básicamente que los individuos desean ser adultos. Hay pruebas impresionantes a favor de la Teoría "Y". En la mayoría de las tareas la mayor parte de los trabajadores, incluso los que se muestran hostiles al patrón y la organización, expresan gusto de su propio trabajo y buscan la realización. "En la mayoría de las tareas incluso los trabajadores más alienados logran hallar algo que les depara satisfacción, señala Drucker (1999).

En ese sentido es muy importante conocer que características tiene el superior que va a evaluar, porque no es lo mismo un evaluador con características de la Teoría "X" que un evaluador con las características de la Teoría "Y".

Campoverde (1998) manifiesta que la naturaleza humana ha sido motivo de profundos estudios en estos últimos años y se ha llegado a una creencia: percibir al hombre sustancialmente bueno es mejor que percibirlo malo, incapaz, irresponsable. Solo así tenderemos a un mundo mejor.

El comportamiento del hombre negativo no implica necesariamente que se trata de un hombre malo, sino de un mal comportamiento, lo cual es muy diferente, como lo es en el caso de un hijo, la visión de un hecho y su sanción. No hemos conocido a un hombre que en lo profundo de su ser, desee



destruirse, degradarse, hacer cosas malas, entorpecer la producción o no cooperar. Si algo de esto hace, se debe a motivaciones que lo llevan a incurrir en tales comportamientos. En la medida en que se juzgue superficialmente la complejidad de sus motivaciones, estaremos en peligro de actuar con ignorancia.

En otras palabras necesitamos instruir al personal de evaluadores de tal manera tengan una manera uniforme y objetiva de evaluación, siempre acercándose a la Teoría "Y".

Es la única manera que la evaluación se convierta en un instrumento uniforme y objetivo para el evaluado, dando un resultado justo de acuerdo al rendimiento del evaluado y la apreciación objetiva del evaluador.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de Staff, en algunas organizaciones la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un Comité de Evaluación según los objetivos de la evaluación del desempeño, (Chiavenato; 2000).

#### **e) Importancia de la evaluación del desempeño**

La importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización radica en que permite verificar si los trabajadores están

avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

En el Perú, es común que las empresas no posean mecanismo de medición del desempeño y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir.

Gracias a los avances en el manejo de la información, se sabe que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Según González (1996) algunas de las manifestaciones de la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa son:

- Los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran.
- Los reportes siguen un esquema funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos.
- La información se genera demasiado tarde para actuar.
- Los reportes son demasiado generales y no apoyan directamente las prioridades de negocio.

Se debe reconocer que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los

empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. (García; 2010).

Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado y genera una mejora continua, (González; 1996).

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa.

La evaluación del desempeño y la recompensa a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien.

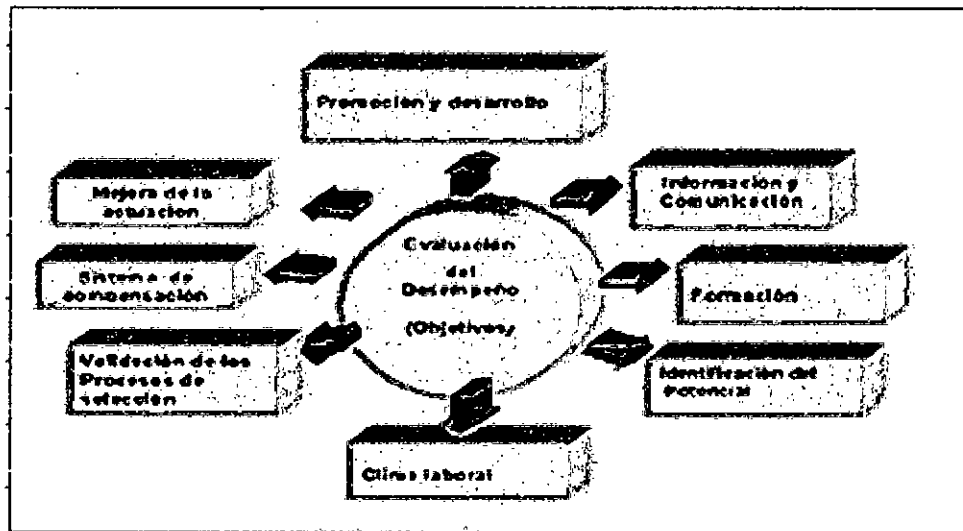
Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

Por último, es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiadas para una compañía pueden no serlo para otras, por lo que hay que tener cuidado de medir al recurso humano fuera y dentro de la empresa con la misma medida.

#### **f) Objetivos de la evaluación del desempeño**

Según Cuesta (1997) los objetivos de la evaluación del desempeño implican relaciones, según se muestra a en la Figura 2.6 (ver página 67 )

**FIGURA 2.6**  
**OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



Elaboración: Autores de la tesis

Chiavenato (1996) sostiene que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los RH como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

### **g) Métodos de evaluación del desempeño**

Técnicas o métodos para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en un puesto.

- **Técnica de escala gráfica de calificación**

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica, (Contreras; 2010).

- **Método de alternancia en la clasificación**

Se clasifican a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular.

La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación en la siguiente línea y así sucesivamente hasta terminar, (Contreras; 2010).

- **Método de comparación de pares.**

Clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares. Ayuda a que el método de clasificación sea

más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con + 0-) identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados, (Contreras; 2010).

- **Método de distribución forzada**

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados, (Contreras; 2010).

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos, (Contreras; 2010).

- **Método del incidente crítico**

El supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño. Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la

limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales, (Contreras; 2010).

- **El método de la administración por objetivos (APO)**

Para Contreras (2010) se adoptan objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

- Establecer los objetivos de la organización.
- Fijar los objetivos por departamentos.
- Comentar los objetivos por departamentos.
- Definir los resultados esperados.
- Revisar el desempeño.
- Proporcionar retroalimentación.

- **Técnica de evaluación de 360 grados**

La evaluación en 360°, es una herramienta para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. Este el instrumento para efectuar evaluaciones



denominado 360°. Se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica, (Contreras; 2010).

El 360° es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización. Ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño, maximizando los resultados integrales de la empresa, (Contreras, 2010).

El propósito de aplicar la referida evaluación es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error, (Contreras; 2010).

Según Contreras (2010), las ventajas de la evaluación son:

- El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Las desventajas de la evaluación son:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

#### **h) Proceso de evaluación del desempeño**

Para Harris (1999) la evaluación del desempeño de un trabajador debe incluir los siguientes pasos:

**Paso 1:** Determinación de metas y objetivos de la organización

**Paso 2:** Delineación de las normas de desempeño en cuanto al desempeño individual de cada trabajador.

**Paso 3:** Comparación del desempeño real de un trabajador con las normas de desempeño establecida.

**Paso 4:** Comunicación de los resultados de la Evaluación a los individuos correspondientes.

**Paso 5:** Acción correctiva (para el desempeño inadecuado) y acción de recompensa (para el desempeño adecuado)

**Paso 6:** Aplicación de las sanciones o recompensas adecuadas

El desarrollo de cada uno de estos pasos nos va a conducir a una evaluación objetiva del desempeño del trabajador.

Los recursos de control tales como la evaluación del desempeño, políticas, normas y reglamentos se pueden mejorar para ayudar a guiar el desempeño de un trabajador y apoyar el logro de las metas.

Campoverde (1998) para evaluar a un gerente o un funcionario ha seleccionado los siguientes indicadores:

- a. Experiencia
- b. Supervisión
- c. Capacidad de diagnosticar
- d. Liderazgo
- e. Dominio de Costos
- f. Dominio de Presupuesto
- g. Saber enseñar
- h. Delegación
- i. Visión amplia de Administración
- j. Aprovechamiento del talento de su equipo
- k. Superación

Estos indicadores resultan de un estudio analítico para poder evaluar de una manera más objetiva a un gerente o funcionario de una empresa.

### **Desempeño laboral del profesional de enfermería.**

El procedimiento para determinar las actividades que realizan los profesionales de enfermería es a través del desempeño laboral, el cual comprende actos que se centran en las habilidades de quienes lo ejecutan de acuerdo a la organización. En otras palabras, para ser hábil en su desempeño, según Stoner, Freeman & Gilbert (1996: 9) se requiere una "Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente, grado en que se determina o alcanzan los objetivos acertados".

Para Arndt & Daderian Huckabay (1992:94): "El desempeño ineficiente es una conciencia de la insatisfacción del trabajo". El desempeño es observable, puede compararse con lo que usualmente se espera de un profesional de enfermería que debe desempeñar un determinado papel. Puede el desempeño darse deficientemente como una explicación de resultados deficientes; lo mismo que la falta de motivación o la falta de oportunidades para desempeñarse adecuadamente.

En otras palabras el desempeño laboral en los profesionales de enfermería se evidencia en el trabajo que engloba los objetivos de los distintos grupos jerárquicos de enfermería tales como: bachilleres, técnicos y licenciados. Siendo el desempeño del profesional en enfermería visto como el trabajo que realiza en relación al nivel jerárquico que éste asume al permanecer en un área

de especialización ó servicio designado por el departamento de enfermería. Es así como la Oficina Central de Personal (2005:23) de la CRP, señala que "El desempeño individual dentro de la estructura operativa, cada actividad asignada debe seguir los lineamientos de la unidad funcional o departamento".

El desempeño laboral en los centros de salud de los profesionales de enfermería se basa en proporcionar atención integral a los usuarios de estos servicios fundamentada en sólidos conocimientos del área científica y humanística. Aplicando el proceso de enfermería, como una herramienta principal en la práctica profesional. En lo que respecta al desempeño de enfermería, Chiavenato (2000: 128,129) resalta que: "Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente".

De lo mencionado anteriormente, subyace que el personal de enfermería debe ser maestro, consejero y administrador, preocupado por la promoción y mantenimiento de la salud de los pacientes, así como proporcionar los cuidados necesarios cuando éstos se encuentran enfermos. Esto conlleva a tomar decisiones en la gestión del cuidado y permite conocer el desempeño laboral; con una idea mucho más exacta o precisa que cada profesional de

enfermería posee, el cual permite observar la calidad de trabajo de cada profesional en su práctica diaria.

No obstante, si la forma de actuar de una enfermera o enfermero no es satisfactoria o cuesta más de lo que ayuda al paciente, entonces es preciso informarle a dicho profesional de que existen formas más convenientes. Esta situación según Arndt & Daderian (1992:100): "Es resultado de la supervisión apropiada y de la educación continua".

De acuerdo a lo citado, se infiere que esta es una excelente oportunidad entre el empleado y su supervisor inmediato que facilita una mayor integración, dando paso al trabajo interdisciplinario. Por otro lado, le proporciona al profesional de enfermería la oportunidad de conocer la opinión que sobre su trabajo tienen los supervisores. Esto es muy importante porque se le evidencia que la institución se preocupa por él y por su bienestar personal y profesional, elevando con ello la moral del empleado y lo motiva en el cumplimiento de sus actividades. En este sentido el desempeño en el área de enfermería tiene como base fundamental la relación y transmisión de información hacia sus directivos y de igual forma hacia los compañeros ocupantes de cargos en la institución donde laboran.

## **j) Competencia profesional**

Para Blay Pueyo (2005: 47) la competencia: "Es un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo por el que una persona utiliza los conocimientos habilidades y buen juicio, asociados a la profesión". De lo citado se asume que los profesionales de enfermería en su desempeño laboral aplican conocimientos, habilidades y destrezas, juicio crítico para ofrecer un cuidado de enfermería de calidad a los pacientes que atiende.

En consideración a lo mencionado anteriormente, los autores Spencer & Spencer citados por Alles, M. A., (1993:95) definen la competencia como: "Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en trabajador o situación". Adicional a ello, Urbina Laza & Barazal Gutiérrez (2002:2) enfatizan que, la competencia profesional puede desarrollarse con dos objetivos: "Con fines diagnósticos, toma en consideración la calidad del aprendizaje, con fines académicos (asignatura, cursos como profesionales o especialista)". A partir de lo acotado por el autor, la competencia profesional aumenta por el nivel de exigencia en los profesionales de enfermería para desarrollar sus actividades.

En este orden de ideas para Fainholc (1997:39) las competencias son entendidas como: "Capacidades complejas que deben ser desarrolladas /



adquiridas/ practicadas y que incluyen saberes y herramientas de diverso tipo para poder desempeñarse en la satisfacción de necesidades, en la resolución de problemas y en la anticipación de soluciones, en algún área del saber y del quehacer”.

Dentro de este contexto, se resalta que el profesional de enfermería en su quehacer profesional, busca cumplir los objetivos trazados por la institución, ofrecer cuidados específicos a los pacientes a su cargo y desenvolverse en las áreas administrativas inherentes a su cargo.

En otros términos, competencia es un tema de boga, pero muy complicado en su esencia, que se presta a una serie de interpretaciones y de donde surgen varias de ellas, tal como lo señala Levy Leboyer (1997) cuyas acepciones expresan la idea de:

**Competencia como autoridad.**- Suele aparecer cuando se decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional. **Competencia como capacitación:** la utilizan.... para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje. **Competencia como competición:** Suelen destacarla los directivos de departamentos a la hora de fijar determinadas estrategias de explotación y venta de productos y servicios. **Competencia como cualificación:** Suele

aparecer en el área de los recursos humanos... al aludir a los programas de formación que brindan la competencia característica de un título profesional....

**Competencia como Incumbencia.**- Suelen utilizarla los agentes sociales a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados. **Competencia como suficiencia:** Se acotan las realizaciones, resultados, experiencias, logros que un titular debe sobrepasar para mantener satisfactoriamente en una ocupación con garantía de solución y profesionalidad.

Dentro de lo señalado anteriormente, se resalta que en el marco de las competencias profesionales de las enfermeras y enfermeros existen una gama de interpretaciones y matices debido a lo dinámico de esta profesión en su acción cotidiana.

Para los efectos del presente estudio, la dimensión competencia profesional se define a modo operacional, como las relacionadas con las capacidades cognitivas, capacidades afectivas y capacidades psicomotoras que posibilitan en los profesionales en enfermería el cumplimiento de sus diarias actividades.

### **k) Capacidades cognitivas**

La competencia profesional está presente en los procesos de salud y se desarrollan en los diferentes servicios de las instituciones de salud. La capacidad cognitiva, según Urbina Laza & Barazal Gutiérrez (2002:2) es: "El conocimiento de un profesional que ha sido instruido verificados y su aptitud y experiencia ha sido demostrado". Destacan éstos autores la capacidad desempeñada por los profesionales con su capacidad cognitiva, que es la herramienta fundamental para el análisis y resolución de los problemas inherentes a su quehacer profesional, o a los problemas se salud en general.

Partiendo de lo anteriormente señalado, la capacidad cognitiva en los profesionales de enfermería es la base inicial para el análisis en las situaciones que enfrentan diariamente con la interpretación del razonamiento crítico para solucionar los problemas del servicio.

El profesional de enfermería enmarca sus actividades en el marco del cumplimiento es una serie de funciones, conocidas como: asistenciales, administrativas, docentes, de investigación y gremiales, para desempeñar con efectividad, el cuidado de enfermería en cada uno de los pacientes asignados en el turno laboral.

Es decir, que el desempeño laboral de enfermería debe sustentarse en una práctica asistencial, basada en sólidos conocimientos científicos y humanísticos, aplicando como herramienta fundamental el proceso de atención de enfermería. Para proporcionar atención integral a los pacientes bajo su cuidado, mediante la resolución de problemas de enfermería. Abdellah & Levine (1994:115) definen la enfermería como "... Un acto y una ciencia integrados por la actitud, las competencias intelectuales y las habilidades técnicas de la enfermera en la capacidad, el deseo de ayudar a la gente , tanto si están enfermos como si no y de cubrir sus necesidades de salud".

La función **asistencial** de enfermería está referida a la práctica profesional en cuanto a los cuidados asistenciales y asesoramiento al paciente y a su familia en lo referente a los cuidados de salud. Al respecto, Kron (1991:14) señala que la enfermería asistencial se basa en la "Educación especializada, criterio y pericia basados en el conocimiento de principios científicos diversos". Es decir en la práctica durante el desempeño laboral se incluye los cuidados asistenciales y asesoramiento del paciente y su familia acerca de las necesidades de la salud.

Lo citado es compartido por las autoras de esta investigación, dado a que en efecto, las enfermeras y enfermeros adscritos a las unidades clínicas aplican sus competencias profesionales para identificar, interpretar, analizar y seleccionar

cursos de acción, para dar solución a los problemas vivenciados por el paciente, cumpliendo así sus actividades asistenciales, además de aplicar el método resolución de problemas. En conceptos de Abdellah, F.G., autora de la teoría veintiún problemas de enfermería, citada por Marriner Tomey (2003:1119): "La enfermera clínica puede valorar al paciente, establecer un diagnóstico enfermero y planificar las intervenciones, aplicando en sus acción profesional las bases científicas de enfermería".

En cuanto a la función **administrativa**, ésta se refiere a la descripción de objetivos y estructuras de una organización, así como formular las normas y tomar decisiones acerca de la responsabilidad y actividad dela enfermera. Al respecto Kron (1991:26), resalta que "La dirección eficaz se basa en ciertos principios y debe practicarse por todos los que tienen relación con la dirección de la gente, administrador de hospital, administrador del departamento, supervisor, enfermería jefe". De allí, que siendo el objetivo fundamental de un hospital la asistencia al paciente ya sea en forma directa por medio de los cuidados reales o en una forma indirecta por medio de la investigación y la enseñanza, esta institución debe estar supeditados a una estructura basada en objetivos, políticas, normas y procedimientos de trabajo previamente aceptados por la organización.

En el marco de la función administrativa, hacer referencia a la competencia de las enfermeras y enfermeros, es como dice Levy-Levoyer (1997:27) atender "A los saberes y los conocimientos... Comprobar que la experiencia es formativa y de que las competencias se pueden adquirir a lo largo de la vida activa".

Por otra parte, a través de las actividades que realiza el profesional en enfermería se convierte en un participante activo en la organización y por ende en un actor competente en el trabajo, utilizando para ello los principios de la administración en el desempeño profesional en las distintas instituciones de salud, conlleva a la participación en la planificación, organización, ejecución y evaluación de los programas de salud a nivel local y dentro del ámbito de la competencia del profesional de la enfermería.

De lo anterior, se desprende según Urbina Laza & Barazal Gutiérrez (2002:2), que todo profesional de enfermería debe demostrar capacidad "Para trabajar en equipo y asumir liderazgo en los equipos de enfermería; plantear e implementar soluciones a problemas administrativos en unidades de atención de enfermería". De lo anteriormente señalado, se requiere de un profesional en enfermería dispuesto al trabajo en equipo, desarrollando el liderazgo en la organización y en la gestión de los servicios que presta.

Otro aspecto a destacar, está signado por la habilidad para tomar decisiones por parte de los profesionales de enfermería. En cuanto a las habilidades para tomar decisiones, Bownds & Woods (1999:13) señalan que: "Son aptitudes que permiten examinar alternativas y elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas y técnicas para tomar decisiones".

Esto resalta el hecho de que una parte importante de la responsabilidad del supervisor o del gerente es decidir qué acción se debe tomar, para ello se han desarrollado una gama de herramientas y técnicas para ayudar a los supervisores y gerentes a tomar decisiones con éxito.

En otras palabras los pasos del proceso administrativos son necesarios para alcanzar las metas de la organización. Es decir, que un supervisor determina lo que necesita hacerse, ayuda a programar a las personas y otros recursos para que el trabajo se haga, ayuda a seleccionar y entrenar personas para que hagan el trabajo, toma decisiones y determina en qué forma se cumplió el plan y como puede mejorarse. Estas actividades las ejecuta diariamente.

El profesional de enfermería, debe estar informado sobre las nuevas técnicas de adiestramiento y capacitación lo que redundará en beneficio para su desempeño. Con ello se pretende lograr un mejoramiento profesional elevando el nivel de conocimientos de dichos profesionales.

Al respecto, Urbina Laza & Barazal Gutiérrez (2002:1) señalan que en esta área docente el profesional en enfermería deberá estar capacitado para "Diseñar, ejecutar y evaluar programas de capacitación dirigidos al equipo de enfermería". Esto resalta que las actividades docentes están presentes en cualquier profesional en enfermería cuando en cada momento imparte una enseñanza a los compañeros en el hospital. Esto va en sintonía con el área de investigación ya que ambos son básicos para un enfermero que tiene el reto de profesionalizarse día a día.

Es por ello que los profesionales de enfermería centran sus estudios, a través de la vivencia continua de la atención y cuidados con los pacientes, quienes aportan el enriquecimiento para incentivar a los enfermeros (as) en el área de la investigación. Abdellah & Levine (op. cit:103) consideran que "Funciona como guía y control de los esfuerzos de un grupo humano, para alcanzar un fin determinado". El objetivo central es la promoción de la salud y la disminución de la morbilidad y mortalidad de las poblaciones". Por tal motivo los profesionales de enfermería incrementan cada vez más su preparación académica para alcanzar en la atención directa los mejores cuidados, optimizando la salud del paciente.

De acuerdo a lo planteado, Haine (1993:27) señala: "Las enfermeras colaboran con otros profesionales de salud para determinar las normas de



los cuidados a los pacientes". Es decir que el análisis crítico al momento de recibir cualquier información conlleva a este profesional a dar su criterio sobre bases lógicas, razonables a través de los conocimientos adquiridos por la experiencia y el estudio para optimizar la calidad de los cuidados de enfermería.

Es deber de la enfermera:

- Velar por una práctica profesional con calidad científica, ética y conciencia social estar en la práctica de la salud hospitalaria.
- Impulsar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, medidas de protección específica y sistemas de remuneraciones.
- Promover educación continuada.

De acuerdo a lo planteado por Brown (2003:336), señala que la actividad gremial en un profesional en enfermería estriba en "Colaborar en la función educativa y formativa de los futuros profesionales informando las directrices generales y cooperando con la política sanitaria que afectan o se relacionen con el ámbito profesional de la enfermería". Para ello, el profesional de enfermería debe estar informado de los principales sucesos que a diario se suscitan en el plano laboral, local, regional y nacional, con el fin de conocer e informar sobre las reivindicaciones obtenidas o en estudio para el gremio.

La relación de estos profesionales en el área de enfermería es cada vez mayor, debido a que el gremio esta progresivamente creciendo con nuevos

competidores en la carrera. Es así, como Labrado (2000:19) anota: "Cuando la realización de un conjunto de actividades se encomiendan a una persona nace el puesto de trabajo". Es por ello que en los profesionales en enfermería se fomenta la actividad gremial.

De esta forma, se comienza un progresivo ascenso en el plano personal y profesional, que incidirá en el ser del profesional de enfermería.

### **I) Capacidades afectivas**

Esta capacidad de "sentimientos" o capacidad afectiva enmarcada dentro de la competencia profesional son las emociones que refleja un individuo, enfatizada en cada uno de los profesionales de enfermería mediante su desempeño laboral que se evidencian por el día a día con las distintas carencias de las necesidades humanas que tienen los pacientes adscritos en los servicios .

En dicho contexto, Kron (1991:38) considera que: "Los sentimientos pueden ser agradables ó desagradables y son resultados de la respuesta personal al medio, o a lo que sucede en su interior". Estas capacidades influyen en los profesionales de enfermería cuando es demostrada en las personas que pierden los estribos ante cualquier desacuerdo. Son inseguras al momento de tomar decisiones, egoístas, estresadas, no cooperan, imponen órdenes porque no tienen capacidad de consultar, sienten que son superiores o los demás y subestimen a sus compañeros y colaboradores.

De acuerdo a lo glosado, se puede argumentar que esta capacidad afectiva influye en los profesionales de enfermería ya que puede ejercer un buen desempeño académico pero no obtienen éxito en su vida profesional. Stoner, Freedman & Gilbert (1996:45) resaltan que: "Las muestra de afecto usualmente subconscientes, directamente comunican las emociones del individuo". Es decir que interviene en la felicidad y bienestar general, puede darse el caso de una persona amargada, pesimista y quejumbrosa pero a pesar de ello logra un buen desenvolvimiento técnico, aunque obviamente las relaciones con sus compañeros no sean las más adecuadas.

La Federación de Colegios de Enfermería citado por la Oficina Central de Personal (2005), señala: "Cuando el supervisor comparte los datos puede concentrarse más fácilmente en el desempeño, en lugar de hacerlo en la personalidad". Los profesionales de enfermería, requieren de una buena dosis de comprensión y tolerancia para adquirir con ello la capacidad de cambiar y con ello mejorar la calidad de vida afectiva personal y entender la de los pacientes.

En otras palabras, dentro de las capacidades afectivas se encuentra el dominio personal, que en los términos expresados por Garza Treviño (2000:219) es la: "Disciplina que permite aclarar y ahondar contiguamente nuestra visión personal, concentra energías, desarrolla paciencia y percibe

la realidad de manera objetiva". En otras palabras, permite aclarar los aspectos que en realidad interesan para poner la vida al servicio de mejores aspiraciones.

Dentro de la capacidad afectiva se encuentra el primer sub indicador **comunicación**, que deriva del trato o conversaciones entre los profesionales de enfermería en el turno de guardia. Para Garza Treviño (2000:211): "La comunicación implica promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar, ideas e intercambiar información en la organización". Añade que: "Estimulan la delegación de autoridad para una mayor participación del personal en la toma de decisiones". Adiciona además que (op. Ct.:155): "Tienen la convicción de que el paciente debe estar tan informado como ellos y luchan por transmitirle toda información necesaria". Es decir los medios comunes para la comunicación, que beneficien al paciente a través del consentimiento informado, sin emitir juicios de valor, ni afectar su capacidad afectiva, es una función permanente que realiza el profesional de enfermería.

Kron (1991:11) al respecto de la conceptualización de comunicación resalta: "Es el intercambio de ideas e información. Comunicación no es sólo decir palabras. Es algo que forma parte de todas las facetas de actividades cotidianas". La línea tradicional de comunicación es desde el director hacia los

escalones inferiores de la dirección, siendo esta comunicación descendente que ayuda a coordinar las diferentes estructuras de las actividades de la jerarquía.

En las formas comunes de comunicación descendentes afirman Stoner, Freeman & Gilbert (1996:383): "El individuo que es capaz de comunicarse con los subordinados de manera clara y concisa es más capaz de dirigir gente que aquellos que no lo puedan hacer". La comunicación descendente produce un mayor descontento del profesional de enfermería que la comunicación ascendente, independientemente de la calidad del mensaje, ya que se asocia con el qué hacer del enfermero (a) para dirigir sus esfuerzos hacia las metas de la organización.

En cuanto a la comunicación, según Marriner Tomey (2001:8,9): "La comunicación descendente es principalmente de la directiva y ayuda a coordinar las diferentes estructuras de la jerarquía. Estos niveles jerárquicos realizan comunicación ascendente que les permite la transmisión de información y resolución de problemas ya que se efectúa con la directiva"; mientras que la "Comunicación diagonal se produce en individuos del mismo departamento que no están dentro de la misma jerarquía".

En las instituciones de salud es manejada los tipos de comunicación entre los niveles jerárquicos por medio de manuscritos, cara a cara, entrevistas,

cartas para desempeñarse con profesionales de la enfermería, Inter-departamentales o intra-departamentales. Es decir, la comunicación debe estar relacionada con la empatía del profesional de enfermería en los servicios.

La característica innata que posee el ser humano es la **empatía**. Es por ello que el profesional de enfermería para desempeñar sus funciones a través del contacto humano aplica esta característica personal que depende de la capacidad afectiva. Desde esta perspectiva, Stoner, Freedman & Gilbert (1996:469) consideran: "La habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo". Cuando se logra identificar este punto de vista, se puede alcanzar una mejor comprensión del estado mental y afectivo de la interacción con los demás.

En línea con lo expresado, Garza Treviño (2000:209) menciona que "Las personas no tienen los mismos atributos, conocimientos y habilidades". Lo anterior sugiere que los profesionales de enfermería pueden tener más empatía unos que otros profesionales y se observa en la práctica diaria.

Uno de los objetivos más importantes de la empatía son las relaciones interpersonales, debido a que los profesionales de la enfermería comparten recursos, tiempo, espacios o propósitos; pero si no logran cumplir las metas y objetivos trazados, no son un equipo.

Para Garza Treviño (op.cit:155): "El personal demuestra una actitud positiva y flexible, comprometida con mejorar en forma continua; todos quieren ayudar, intentan realizar bien sus tareas, actúan en forma rápida a favor del paciente, son corteses, cooperativos y entusiastas". De tal forma que el profesional de enfermería es capaz de demostrar empatía a través de la interacción con los pacientes, siendo más amables, cordiales y manteniendo el respeto.

En cuanto al indicador **respeto**, Marriner Tomey (2001:63) considera que: "El respeto por los demás reconoce por los derechos de las personas para tomar sus propias decisiones y convivir con ellas. Posee una trascendencia cultural, sexual y racial". Tomando en cuenta lo reseñado, el respeto debe permanecer en cada momento al desempeñar la interacción con los compañeros, colegas, pacientes y solicitar que sea recíproco con los demás.

Según Bateman & Snell (2003:174): "Las personas están moralmente obligadas a adherir sus principios fundamentales como evitar el daño a los demás y respetar su autonomía, evitar mentir y respetar los compromisos". De lo mencionado, el profesional de enfermería tiene que respetar el trabajo que está realizando con el trato hacia el paciente, en principio procurar no hacer daño al paciente, informarle sobre sus deberes y derechos, que se tomarán

en cuenta al momento de que el paciente decida sobre algún procedimiento, previo el consentimiento informado.

En este orden de ideas Stoner, Freedman & Gilbert (1996:122) mencionan: "El orden moral también exige que consideremos que los demás son un fin en sí y no un mero medio para alcanzar nuestros fines. El hecho de tratar a las personas como si fueran fines, implica tomarlas en serio aceptar que sus intereses son legítimos y consideran que deseos son importantes".

Los profesionales deben respetar la privacidad del paciente en la práctica de enfermería y en el desempeño laboral con el grupo de compañeros que trabajen de forma inmediata o parcial, para realizar un trabajo continuo y prevenir la posibilidad de conflictos al existir una falta de respeto por parte del enfermero o (a), además de tener respeto hacia el familiar del paciente quien está constantemente para ayudar.

Es así como la **responsabilidad** es un indicador de la capacidad afectiva. Herzberg (1990:81) considera dentro de la teoría bifactorial de las necesidades de motivación e higiene lo siguiente: "Que puede motivarse a los empleados dándoles tareas competitivas en las que ellos puedan asumir la responsabilidad". En la relación profesional tiene que ver con el cargo a desempeñar las tareas y los deberes al ejercer el cargo en sí, además incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimientos por las tareas y actividades en su trabajo.



En torno a la responsabilidad, Chiavenato (2000:135) en su libro administración de los recursos humanos menciona: "Se preocupan fundamentalmente por la eficacia y la eficiencia". Los profesionales de enfermería se encargan de hacer las cosas bien y hacer lo que se debe hacer para tener la eficacia y la eficiencia en el desempeño laboral con los miembros que integran el departamento de enfermería.

Esta responsabilidad depende de la capacidad que tengan los profesionales enfermeros (as) en relación al nivel jerárquico que le permita tomar decisiones en la atención directa con el paciente. Es así como Chiavenato (op. Cit:582) en su libro Introducción a la Administración, señala: "Permitir un grado de libertad para que las personas dirijan sus mismas tareas, asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización".

En este contexto Bateman & Snell (2003:510) adicionan: "El esfuerzo de equipo también se genera al diseñar la tareas del equipo para su motivación". Esto señala que los profesionales de enfermería al tener responsabilidad en equipo se motivan más por asumir nuevas compromisos que le permitan destacarse entre sus compañeros. De esta forma se relaciona con el saber hacer del profesional de enfermería.

### **m) Capacidades psicomotoras**

Los profesionales de enfermería poseen capacidades de destreza que le permiten adquirir aptitudes psicomotoras. En algunos jóvenes profesionales con poca experiencia en el área poseen menos, mientras que otros poseen una mayor habilidad por la experiencia adquirida. Al respecto, Garza Treviño (2000:154) anota que los enfermeros(as): "Poseen la capacidad y los conocimientos necesarios y son preactivos en demostrárselo a los pacientes. Tienen experiencia y asumen la responsabilidad de satisfacer a los pacientes con la más alta calidad posible".

En torno a lo mencionado, Bateman & Snel (2003:372) resaltan que: "Es la capacidad que proporciona a las enfermeras (os) las habilidades y perspectivas que necesitan para trabajar en colaboración con los demás". Los profesionales de enfermería que se encuentran en las diferentes áreas de especialización adquieren una mejor práctica si se mantienen desarrollando sus funciones en la misma, con la cooperación de los compañeros de trabajo.

En línea con lo anotado, Bateman & Snell (op. Cit:469) agregan que: "Las personas tienen metas conscientes que las llena de energía y dirige sus pensamientos y comportamiento, hacia la atención directa de las unidades clínicas que impulsa el trabajo diario y la conducta dinámica y audaz".

En consideración a lo mencionado, las capacidades psicomotoras se fundamentan en los cuidados de enfermería. Uno de aquellas en la atención de los pacientes, según Smeltzer & Bare (2002:1413) se debe considerar que: "La paciente podría experimentar dolor y molestia intensa incluso con movimiento mínimos. El alivio inadecuado del dolor incrementa la probabilidad de complicaciones". Es por ello que el profesional encargado de este paciente debe tener una educación adecuada para valorar signos y síntomas de dolor y poder aliviarlo de forma correcta en el paciente.

En este contexto es importante considerar que enfermería esta en interacción con pacientes de diversas patologías ancianos, jóvenes y niños que merecen el trato considerado por las condiciones de limitación que presentan como lo es un entorno hospitalario. Es por ello, que Hogstel (1998:9) anota: "Las personas mayores perciben con rapidez estas actitudes negativas como es el desden y el entorno de evitarlos ya que son sensibles a sentimientos despectivos que los demás muestran en relación a ellos".

En torno a lo mencionado, Bownds & Woods (1999:68) señalan: "Valorar periódicamente la permeabilidad de las vías aéreas saturación, mucosas, los signos vitales, así como el estado mental para detectar complicaciones".. En el desempeño laboral es vital llevar un control de los métodos de abordaje que tiene el paciente las vías periféricas, sondas, hemoderivados ó apósitos. Se debe valorar estos procedimientos constantemente antes y después de

recibir al paciente ya que se evoluciona o descompensa el individuo si no se está controlando a los pacientes de cuidado se compromete la estabilidad hemodinámica del paciente.

Según Gallar (2000:315): "El control de la alimentación del diabético debe ser exhaustivo, ya que los niveles de glicemia dependen de la ingesta". Los pacientes con trastornos metabólicos debe informarse principalmente lo que no debe comer, ya que en ocasiones el desconocimiento puede complicar la situación de su enfermedad, al igual en pacientes con nutrientes parenterales o con vías centrales. La información es la fuente primordial para el paciente y sus familiares si el mismo lo posee.

El procedimiento más continuo en la práctica de enfermería es la administración de tratamiento. Al respecto, Hogstel (1998:8) señala que es importante que el personal conozca la farmacodinamia, que: "Es el estudio de los efectos de los medicamentos a nivel de receptor". Cada tipo de tratamiento antibiótico, antivirales, antifúngicos cambian constantemente, razón por el cual, el personal que lo administra debe conocer la nueva farmacología utilizada para los pacientes.

En cuanto a la administración de tratamiento, cabe destacar que el profesional de enfermería orienta su práctica diaria en la administración de diversas sustancias que pueden ser tóxicas, alergenitas en el manejo de las

mismas; por tal motivo las vías de administración que son utilizadas en el ámbito hospitalario son oral, endovenosa e intradérmica, para colocar los tratamientos prescritos en las ordenes médicas que se llevan para controlar el horario de administración, cambio ó suspensión del tratamiento.

Según Smelter & Bare (2000:1275): "Los antibióticos se administran con sumo cuidado debido ya que son nefrotóxicos". Esto significa que al realizar la administración de tratamiento, el profesional de enfermería debe corroborar la fijación de la vía, permeabilizar la vía periférica, para favorecer el paso libre del antibiótico y la asepsia de la vía disponible con la capacidad cognitiva y psicomotora que demuestra el profesional.

En relación a lo expuesto, Álvarez (2000:287) menciona: "La promoción de la salud es otra importante labor educativa de la enfermera. Puede ser individual o colectiva, la primera se lleva a cabo en cualquiera de los sitios de trabajo, y la segunda en la unidad de salud, el hogar principalmente". En relación a lo mencionado, la enfermera de atención directa es la principal pionera para la prevención de infección en el paciente a través de la enseñanza y el aprendizaje que recibe el paciente. Como se destaca, de allí radica la importancia de poder conocer y discernir en el proceso patológico para poder disminuir la reincidencia del paciente al hospital por un inadecuado manejo del proceso de su enfermedad.

Por lo tanto la prevención de infecciones debe ser dirigida de forma explícita, clara, sencilla a modo de que sea captado en lo mejor posible por el paciente; y los efectos que les provocarían si no acata las normas de prevención, de salud y enfermedad.

#### **n) Motivación profesional**

El ser humano tiene una conducta que dirige los objetivos hacia sus metas, bien sea organizacionales o personales en respuestas a estímulos internos y externos que recibe. Según Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003:145): "La motivación se define para el estudio como factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relacionan con el desempeño laboral".

De lo citado anteriormente se hace indispensable en los profesionales de enfermería, vean a la motivación como un motor en el desempeño, pues la labor principal es la interacción con seres humanos. Los pacientes que presentan diversos problemas personales y necesitan apoyarse en personas motivadas para seguir adelante.

Por otro lado, la motivación describe la influencia de factores externos que impulsan una conducta, o comportamiento en cada uno de los profesionales de enfermería. Esto permite afirmar que existen factores

motivadores que permiten desempeñarse en un ambiente adecuado es de suma importancia, ya que favorece el desempeño laboral.

Según Garza Treviño (2000:211) la motivación significa que es la "Mejor forma de desarrollar las actitudes de los empleados, las condiciones del trabajo, las relaciones interpersonales y la calidad de vida personal". De lo citado anteriormente, se desarrolla la teoría de los factores sobre la motivación; los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos, que en primer lugar, hace referencia a un conjunto de condiciones extrínsecos, como las condiciones que rodean al individuo en su lugar de trabajo.

Sin embargo, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los profesionales de enfermería, ya que muestran su carácter preventivo en el desempeño laboral. Esta motivación profesional está decidida en dos aspectos; motivación intrínseca y motivación extrínseca.

#### **o) Motivación intrínseca**

De lo citado anteriormente, se conoce la teoría de los factores sobre la motivación: Los factores higiénicos (extrínsecos) y factores motivacionales (intrínsecos). Para Bateman & Snell (2003:475), la gente está motivada a satisfacer las necesidades inferiores antes de intentar satisfacer las superiores: "... Solamente cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas

(alimento, agua, sexo, vivienda) y de seguridad (protección, amena y pérdidas), las de nivel superior (sociales, afecto, amor, amistad), ego (logro, reconocimiento), autorrealización, se tornan en preocupaciones”.

El profesional de enfermería para el desempeño laboral se impulsa en los motivos intrínsecos, tales como: el logro, el reconocimiento y el trabajo en sí. El primer indicador de la motivación intrínseca es el **logro**, como lo señala Dessler (1991:795): "La gente motivada por elevadas necesidades de logro desean situaciones con riesgo moderado y retroalimentación rápida y concreta acerca de su desempeño". Cuando un profesional de enfermería tiene el incentivo de lograr desempeñar alguna actividad se refleja en su lucha y perseverancia de obtener o alcanzar lo deseado. En la motivación del profesional de enfermería el logro tiene un papel fundamental, al realizar la atención directa con pacientes que ingresan al servicio, amerita cuidados propios de enfermería y constante valoración de su estado de salud.

En relación al logro, Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003:208) conceptualizan que: "El logro es una recompensa auto administrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante". Es decir, el poder lograr en los paciente una mejoría de acuerdo a las condiciones físicas, psicológicas o mentales, a través de su desempeño proporciona una gran satisfacción al profesional de enfermería, ya que evidencia en el paciente la efectividad



de que es atendido con las técnicas y desarrollo de diagnóstico que emplea el profesional de enfermería.

Garza Treviño (2000:219) adiciona: "Cuando los equipos aprenden realmente, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez". El profesional de enfermería debería comportarse de modo que ante determinadas circunstancias se oriente hacia un mejor éxito en las relaciones profesionales, demostrándose en la organización el logro con un espíritu emprendedor.

El sistema de **reconocimiento** es el segundo indicador de la motivación intrínseca del desempeño laboral, puede servir no sólo para determinar si un empleado, efectúa bien su trabajo, sino también para decidir la manera como puede mejorarse el desempeño laboral y ser tomados en cuenta a través de: cartas de felicitaciones, premios, publicaciones de artículos o fotografía. Tal como señalan Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003:84): "El reconocimiento proporciona supervisión general, da oportunidad al crecimiento individual, delega responsabilidad y estimula la participación en resolución de problemas".

En base a lo expuesto, los profesionales de enfermería ameritan un incentivo, el cual puede ser manifestado por la ejecución de sus labores, la demanda laboral, las habilidades, las destrezas adquiridas, la puntualidad, la

responsabilidad que tenga, el cómo se sienta y se desarrolle en el entorno laboral, para poder incentivar de forma asertiva al individuo para optimizar el desempeño laboral.

El trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación. Como señala Bateman & Snell (2003:208): "El reconocimiento depende, como la mayoría de las recompensas, del valor percibido y de la conexión que el individuo hace entre la misma y la conducta". Como sucede con los aumentos de salario, en los profesionales de enfermería que reciben un estímulo por desempeño laboral, trabajo en sí, bajo responsabilidad. Todos estos factores estimulan la motivación intrínseca.

Por otra parte Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003:208) señalan que cuando los reconocimientos son definidos como la confirmación por parte del gerente, resultado de un trabajo bien hecho, impacta favorablemente en el desempeño laboral. En efecto, en la medida que se le otorguen reconocimientos por el desempeño laboral a los profesionales de enfermería, la motivación intrínseca es mejor que en aquellos que no reciben ningún reconocimiento, ya que el reconocimiento puede ser de parte del departamento de enfermería, los compañeros de trabajo, los pacientes o sus familiares.

En la práctica este enfoque destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y desorientados para intentar mejorar el desempeño laboral en la trayectoria profesional de enfermería. Lo cual conllevan a ejecutar un **trabajo en sí** basados en las competencias profesionales individuales y las necesidades del paciente, para así trabajar en conjunto con los objetivos institucionales, demostrando en la asignación de las tareas específicas mediante la experiencia y el conocimiento para satisfacer las metas de la organización. Para Huber (1999:220): "Incluye los elementos de división de trabajo, jerarquía de la autoridad, reglas y regulaciones que gobiernan la conducta, control y vías de comunicación.

Marriner (1997) explicita la idea: "Proporcionar un apoyo adecuado para las tareas delegadas: hay que darles a enfermeros (as) lo que necesitan para hacer la tarea o bien explicarles por qué no se dispone de los recursos necesarios". Aplicando este proceso como una estrategia de trabajo con el profesional de enfermería se eleva el nivel de profesionalización que origina una mejor prestación de servicios para realizar las actividades asignadas en equipo o de forma individual y disminuye la desmotivación.

Al respecto, Bateman & Snell (2003:468) señalan que "Las necesidades de la gente conduce a prescripción poderosas acerca de diseño de trabajo motivadores y participativo para que la gente se desempeñe a los niveles más elevados". El personal de enfermería debe involucrarse en las actividades

que aumenten su nivel de motivación, ya que no se puede esperar de las personas que no se involucran en el trabajo en sí, el mismo nivel de motivación que aquellos que si lo hacen en este sentido.

Según Ivancevich, Lorenz, Steven & Skinner (1997:187): "Un grupo de enfermeros comprometidos con el logro de objetivos comunes que se reúnen para identificar y resolver problemas, que trabajen e interactúan, eficazmente, producen los resultados económicos y motivacionales que se desean para la empresa.

En referencia a lo expuesto, se considera la retroalimentación positiva de los grupos de guardia de enfermería que se distribuyen en las unidades clínicas para que realicen sus funciones y lleven a cabo las acciones que se hayan previsto, para fomentar la competencia profesional si se piensa que la causa es el esfuerzo del trabajo en sí y no el favoritismo del jefe.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003:44), en lo referente al trabajo en sí, consideran tener en cuenta lo siguiente: "Aprender los deberes que se requieren para desempeñarse en el trabajo". En este contexto, el profesional de enfermería tiene la habilidad para desarrollar actividades y ejecutar acciones que dependan de sus esfuerzos para alcanzar el trabajo deseado. La satisfacción personal que puede estar determinada por la motivación extrínseca, son propósitos que prosiguen los esfuerzos del profesional de enfermería, en conjunto con otros factores o personas que se involucran directamente con el trabajo de enfermería.

#### **p) Motivación extrínseca**

En los profesionales de enfermería que laboran en las áreas clínicas, para alcanzar un mejor desempeño se motivan a través de la motivación extrínseca, que en primer lugar, hacen referencia a un conjunto de condiciones extrínsecas que rodean al profesional de enfermería, como: Salario, supervisión, relaciones interpersonales y seguridad laboral

Los profesionales de enfermería tienen beneficios complementarios al nivel salarial: El ascenso, capacitación u otros beneficios complementarios. Al respecto, Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003:207) anotan que: "El dinero no es motivador poderoso, a menos que los empleados vean una relación directa entre rendimiento y los méritos".

Los profesionales de enfermería desempeñan un papel importante en su trabajo y la remuneración del personal de enfermería por los cargos que ejercen en relación a la profesión sirven de motivadores extrínsecos.

Si a esto se le añade la cantidad de puestos eventuales que existen para los suplentes o internos que tienen cargos fijos y mandan a realizar las guardias, enviando a profesionales de enfermería a un servicio nuevo donde no conocen las tareas y las condiciones de trabajo, el salario juega un papel importante para el logro de satisfacción (Rodrigo & Rodríguez; 2003).

Bacal (2002:198) señala que lo que implica la labor de SUPERVISIÓN: "Se debe encargarse de guiar, apoyar a asistir al personal para que realicen su trabajo lo mejor que pueda". En relación a lo mencionado, un factor

primordial para los profesionales de enfermería es la guía apropiada para la programación de sus tareas y funciones establecidas claramente por los supervisores.

Adicionalmente Dessler (1991:431) señala: "Se requiere también supervisión diaria en términos de observar el desempeño, corregir lo procedimientos impropios y explicar cómo se están desempeñando". El desempeño laboral, los constantes seguimientos que mantenga el tipo de supervisión en el desarrollo de las tareas que ejerce enfermería, permiten a los enfermeros una mejor calidad de trabajo ofrecida a los pacientes que ameritan del trabajo realizado por los profesionales de enfermería.

En este orden de ideas Bownd & Woods (1999:13) anota: "Las habilidades de supervisión es útil para comprender el comportamiento organizacional y aprender a convertirse en un supervisor más competente". Esto conlleva a la reformulación de planes de atención de enfermería y cambios en las diversas situaciones o conflictos de forma inmediata, por el contacto frecuente que ejerza este departamento de enfermería o la supervisión que realice diaria o semanalmente con los profesionales de enfermería.

En los profesionales de enfermería las RELACIONES INTERPERSONALES que permite el desempeño laboral se realizan con los compañeros, los supervisores y los pacientes en el desarrollo del turno de

guardia. Según Bacal (2002:185): "Las técnicas interpersonales permiten interactuar con las personas de forma eficaz". Eso significa construir relaciones con el suficiente entendimiento como para comunicarse con franqueza sobre problemas que se puedan solucionar (Serna; 1997).

En torno a las relaciones laborales, Bateman & Snell (2003:26) anotan: "La capacidad de interactuar con muchos distintos tipos de personas y de intercambiar información con ellas es vital para una carrera administrativa exitosa". En otras palabras la interacción entre los profesionales de enfermería es primordial para desarrollarse a plenitud en un área, a través de la información, permite conocer cuáles son las normas y límites de ese entorno laboral.

Vinculado al tema Garza Treviño (2000:342) enfatiza: "Las personas comparten recursos, tiempo, espacios o propósitos, pero si no logran resultados, no son un verdadero equipo". Lo que conlleva a relacionar al profesional de enfermería con los demás, es por medio del tiempo que permanecen en el horario de trabajo, al compartir con los otros profesionales los casos de los pacientes, los procedimientos, las situaciones y conflictos. Pero se tiene que alcanzar resultados inmediatos, pues si no es recíproco no se logra la interacción con las personas.

En torno a la motivación extrínseca el último sub indicador es la **seguridad laboral**. Ivancevich, Lorenzi, Steven & Crosby (1997:595) resaltan lo siguiente: "No son solamente los enfermeros que han de tener seguridad en sus situaciones de trabajo, sino que los propios bienes producidos han de ser seguros e inocuos para los paciente". Es decir, el ambiente donde se trabaja debe ser seguro para los enfermeros (as), sin tener amenaza, ni correr peligro; los profesionales de enfermería deben permanecer en lugares seguros, con luz apropiada, en condiciones óptimas y no en lugares indeseables o de salubridad precaria.

Dentro de lo mencionado, el profesional de enfermería debe poseer los insumos y equipos necesarios para la seguridad laboral, que no comprometa la exposición de contagio con algún paciente por la falta de mecanismo de barrera y protección para trabajar. Ivancevich, Lorenzi, Steven & Crosby (op.cit:508) destacan que: "La seguridad es responsabilidad específica del departamento de enfermería". En ese sentido, se hace perentorio la seguridad en el ámbito de la salud no solo para el personal que labora, sino principalmente para el paciente que esta en delicado estado de salud. Los profesionales de enfermería deben permanecer en condiciones que no se expongan a accidentes, equipos desperfectos, iluminación inadecuada, almacenamiento inseguro, fuentes de aire impuro, eliminación de desechos inadecuados, para poder desempeñarse sin correr riesgos.



En el desempeño laboral la habilidad para comenzar y terminar tareas por su motivación intrínseca, debe avivar una motivación profesional en los enfermeros y enfermeras que se ven influenciados por los factores extrínsecos: salarios, tipo de supervisión, relaciones interpersonales y seguridad laboral; priorizando la motivación intrínsecas por cuanto esta actuación, permite resultados los cuales repercuten en factores intrínsecos: logro, reconocimientos, satisfacción en el trabajo mismo.

Para generar un compromiso en los profesionales de enfermería, donde prevezcan las capacidades cognitivas, capacidades afectivas y capacidades psicomotoras; se debe resaltar los aspectos tales como el mejoramiento de la productividad y de las actitudes personales en el trabajo, a través de la comunicación sincera, clara y respetuosa entre el jefe y sus colaboradores para realizar un óptimo desempeño laboral.

## **2.6. La profesión de enfermería**

### **Reseña Histórica de la enfermería en el Perú**

La primera escuela de enfermería que se estableció en el Perú, en 1907, funcionó en la Casa de Salud de Bellavista, Callao. Era administrada por la Sociedad de Institutos Médicos, y tuvo como directora a una enfermera inglesa. Posteriormente, la escuela pasó a formar parte de la Clínica AngloAmericana. En 1908 al reorganizarse la asistencia médica en el Hospicio de Expósitos, a cargo de la

Beneficencia Pública de Lima, se estableció allí una escuela de enfermería que sobrevivió poco tiempo. En 1915 se creó la Escuela Mixta de Enfermeros, la que, en 1928, se convirtió en la Escuela Nacional de Enfermeras Arzobispo Loayza, de la Beneficencia Pública de Lima, a cargo de las hermanas de la Caridad de San Vicente de Paúl. En 1939 se estableció la Escuela de Enfermeras del Hospital del Niño del MINSA, a cargo inicialmente de la Orden de las Madres Carmelitas. En 1942 se fundó en Bellavista, Callao, la Escuela de Enfermeras del Hospital Daniel A. Carrión, a cargo de las hermanas de la Caridad. En 1947 ante la necesidad de reforzar la calidad de los planes de enseñanza de la enfermería, el MINSA nombró una comisión encargada de elaborar la norma respectiva. Esta Comisión estuvo constituida por representantes del gobierno, las escuelas de enfermería civiles y militares, la sanidad naval, la OPS/OMS, el SCISP y la Fundación Rockefeller. El día 7 de enero del mismo año, el gobierno, por decreto supremo, aprobó los estatutos de las escuelas de enfermería.

### **2.6.1. Rol de la enfermera en los Centros de Salud**

La Enfermera(o), como profesional de la Ciencia de la Salud, participa en la prestación de los servicios de salud integral, en forma científica, tecnológica y sistemática, en los procesos de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, mediante el cuidado de la persona, la familia y la comunidad, considerando el contexto social, cultural, económico, ambiental y

político en el que se desenvuelve, con el propósito de contribuir a elevar la calidad de vida y lograr el bienestar de la población.

La profesión de Enfermería se desarrolla a través de un conjunto de acciones orientadas a la solución de los distintos problemas de naturaleza bio-psico-social del individuo, la familia y la comunidad, desenvolviéndose básicamente en las áreas: Asistencial, Administrativa, Docente y de Investigación.

Para el ejercicio de la profesión se requiere necesariamente el título universitario de Licenciatura en Enfermería, a nombre de la Nación. El ingreso a la Carrera Pública se realiza mediante concurso de méritos y evaluación permanente, con la finalidad de asegurar la calificación profesional requerida.  
(Ley del trabajo de la enfermera Peruana)

Funciones de enfermería:

- a) Brindar cuidado integral de enfermería basado en el Proceso de Atención de Enfermería (PAE).
- b) Encomendar actividades de menor complejidad al personal no profesional de enfermería, bajo su supervisión y responsabilidad.

- c) Ejercer funciones de enfermería, tanto en el Sector Público como en el Sector Privado, en los Centros de Salud y en los diferentes niveles de complejidad hospitalaria.
- d) Ejercer consultoría, auditoría, asesoría, consejería y emitir opinión sobre materias propias de Enfermería.
- e) Conducir técnica y administrativamente los servicios de Enfermería en los diferentes niveles orgánicos del sistema de salud ocupando los respectivos cargos estructurales.
- f) Ejercer la dirección y jefatura de los programas de formación y capacitación del personal de Enfermería.
- g) Desarrollar actividades preventivo promocionales en el área de su competencia en todos los niveles de atención.
- h) Participar con los cuidados de enfermería en los centros de atención al adulto mayor.
- i) Realizar investigación en el campo de Enfermería y de salud.
- j) Emitir opinión técnica con relación a recursos de personal y materiales dentro de sus competencia.

### **2.6.2. Marco legal de la función de la enfermera peruana**

El trabajo de la enfermera(o) se rige principalmente por el Código de Ética y Deontología del Colegio de Enfermeras(os) del Perú, así como por la Ley General de Salud N° 26842 y la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, Decreto Legislativo N° 276 y su reglamento, y en el Sector Privado por las normas que le fueren aplicables.

### **2.7. Indicadores del Clima Laboral del MINSA - PERÚ**

- **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
- **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo e identificación con el MINSA. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.
- **Retribución:** grado de equidad con la remuneración y con los beneficios otorgados por el MINSA.

- **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido \ para la realización de sus trabajo.
- **Estabilidad:** grado en que los empleados perciben que el MINSA los estima y conserva.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre objetivos del MINSA.
- **Valores colectivos:** grado en el que se percibe el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

## **2.8. Instrumentos para la evaluación del clima laboral y desempeño**

### **Instrumentos para medir el Clima laboral**

#### Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la

estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Escalas** : para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma : entre el puntaje mínimo y el máximo posible se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido.

### **Características de los Items**

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Dimensiones:

- ❖ Satisfacción laboral
- ❖ Comunicación
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Motivación
- ❖ Sobrecarga laboral

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

#### **Instrumento para medir el desempeño laboral**

Existen varios métodos para la evaluación del rendimiento laboral, para la elaboración del presente manual se han considerado los 2 principales

Métodos de medición del desempeño:

- Método de escala graficas.
- Método de elección forzada.

#### **Método de escalas gráficas:**

El método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación



previamente definidos y graduados como bueno , malo, excelente. Para su aplicación se utiliza una grafica en la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor a evaluar. Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- ❖ Escala gráfica continua. Es la más fácil de aplicar pero genera controversia debido a que solo se califica en base a dos puntos insuficiente o excelente.
- ❖ Escala gráfica semicontinuas. Esta escala se maneja más puntos pero se sigue manejando en dos status insuficiente o excelente, la diferencia a la escala continua es que este nos indica el límite mínimo y el límite máximo.
- ❖ Escala gráfica discontinua. Esta grafica es la más recomendada debido a que especifica casi exactamente el resultado de la evaluación, los status pueden ser insuficiente, regular, bueno y excelente. (Sherman y, Chudren, 2005)

### **Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos, cuatro frases en donde el evaluador debe elegir una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.

### **2.9. Definiciones de términos usados**

a) **Administración:** El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

b) **Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

c) **Conocimiento:** Es la información que una persona tienen de un área particular.

d) **Comunicación:** Es proveer los sistemas, medios y climas apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

**e) Desempeño:** Es la capacidad de un individuo para demostrar sus habilidades y destrezas.

**f) Efectividad:** Es el grado de eficiencia y eficacia con la que se realiza una acción.

**g) Eficacia:** Es la relación entre la magnitud de los objetivos y metas previstas en los programas y presupuestos con las realizaciones alcanzadas.

**h) Eficiencia:** Es la relación entre el trabajo útil desarrollado por un individuo y el esfuerzo y tiempo en realizarlo. Es el rendimiento de los recursos humanos en sus acciones.

**i) Estrategia:** Amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de la organización a su ambiente al paso del tiempo.

**j) Evaluación:** Se puede definir a la evaluación como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones.

**k) Habilidad:** Es la demostración conductual de la experiencia, capacidad de una persona de hacer algo bien.

**l) Objetivos:** Una meta que, en términos comparativos, se caracteriza por un periodo más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados.

**m) Planificación:** Es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes para lograr los objetivos institucionales.

**n) Procedimiento:** Son una serie de pasos a seguir según ciertas normas y políticas previamente establecidas.

### **III. VARIABLES E HIPÓTESIS**

#### **3.1 Definición de las variables (Ver Figura N° 3.1. pág 124)**

##### **3.1.1 Variable independiente: clima laboral**

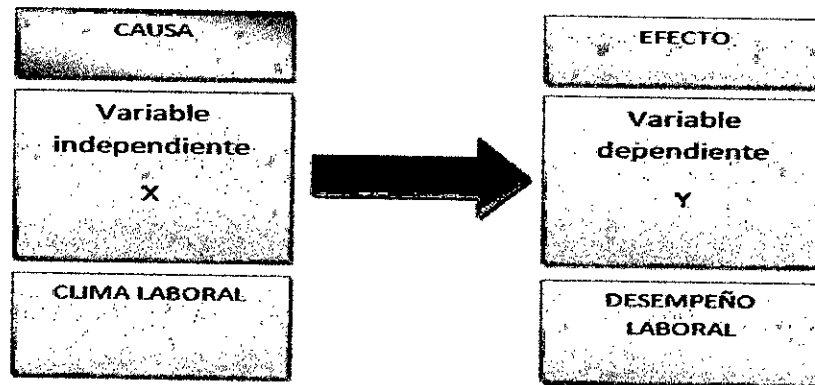
Comprende un conjunto de parámetros que tienen una estrecha relación con el desempeño laboral: En este estudio, se ha priorizado cuatro dimensiones que afectan decisivamente en los resultados de la Clínica Ricardo Palma.

##### **3.1.2 Variable dependiente: Desempeño laboral**

Está relacionado con las competencias profesionales mostrados por las enfermeras y enfermeros de atención directa al cumplir su labor en los servicios de hospitalización de la Clínica Ricardo Palma y la motivación manifestada por el trabajo cumplido.

**3.1.3 Variable interviniente:** Sexo, edad, condición de trabajo, tiempo laboral en la Clínica Ricardo Palma.

**FIGURA 3.1**  
**ESQUEMA DE CAUSA Y EFECTOS SEGÚN VARIABLES**



### 3.2 Operacionalización de variables

#### 3.2.1 Variable Independiente: clima laboral

Estas variables corresponden a las cuatro dimensiones que se señalan en la (Tabla 3.1, página 124)

**CUADRO 3.1**  
**DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
Comunicación interpersonal	2, 12, 14, 22
Satisfacción laboral	1, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 24
Adaptabilidad	7, 10, 13, 25
Sobrecarga laboral	9, 23, 16

Nota: Los ítems se refieren al número de las preguntas que le corresponden en el Cuestionario que se adjunta como Anexo C.

### 3.2.2 Variable Independiente: Desempeño laboral (Ver Tabla 3.2, pág 125)

Está relacionado con las competencias profesionales mostrados por las enfermeras y enfermeros que realizan atención directa en los servicios de hospitalización de la Clínica Ricardo Palma y la motivación manifestada por el trabajo cumplido.

**CUADRO 3.2  
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Subindicador</b>	<b>Ítems</b>
<b>Competencia Profesional</b>  Es el comportamiento que presenta el profesional de enfermería a través de la capacidad cognitiva efectiva y las capacidades psicomotoras para destacarse entre sus compañeros de forma ideal	<b>Capacidad cognitiva:</b> Están relacionadas con el saber del profesional de enfermería adscrito a las unidades clínicas, sobre las actividades inherentes a sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistenciales</li> <li>• Administrativas</li> <li>• Docentes</li> <li>• Investigación</li> <li>• Gremiales</li> </ul>	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9, 10
	<b>Capacidad efectiva:</b> Están relacionadas con el ser del profesional de enfermería adscrito a las unidades clínicas, en su interacción con otros, para el desempeño de sus actividades que requieren de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	11, 12 13, 14 15, 16 17, 18
	<b>Capacidades psicomotoras:</b> Están relacionadas con el saber hacer del profesional de enfermería, adscrito a las unidades clínicas, cuando cumplen su acción con el paciente, a través de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados de enfermería</li> <li>• Administración de tratamiento</li> <li>• Prevención de infecciones.</li> </ul>	19, 20 21, 22 23, 24
<b>Motivación Profesional:</b>  Es la satisfacción que muestra el profesional de enfermería para desempeñar en su trabajo con entusiasmo	<b>Motivación Intrínseca:</b>  Es la satisfacción que muestra el profesional en las unidades clínicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros</li> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Trabajo en sí.</li> </ul>	25, 26 27, 28 29, 30
	<b>Motivación Extrínseca:</b>  Es la satisfacción que muestra el profesional de enfermería en torno a su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Seguridad laboral</li> </ul>	31, 32 33, 34 35, 36 37, 38

Elaboración: Autores de la tesis

### **3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas**

#### **Hipótesis General:**

Ho: El clima laboral no influye en el desempeño de las enfermeras de la CRP.

Hipótesis específicas:

Ha: El clima laboral influye en el desempeño de las enfermeras de la CRP.

Hipótesis específicas:

#### **Hipótesis Específicas**

Ho: El clima laboral no influye favorablemente en el dominio del estrés, en el trabajo en equipo y la motivación y desfavorablemente en la satisfacción laboral, en la comunicación, en el reconocimiento, en el liderazgo, en la actitud para enseñar y en el trato que reciben las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

Ha: El clima laboral influye favorablemente en el dominio del estrés, en el trabajo en equipo y la motivación y desfavorablemente en la satisfacción laboral, en la comunicación, en el reconocimiento, en el liderazgo, en la actitud para enseñar y en el trato que reciben las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

Ho: El desempeño laboral no influye favorablemente en la eficiencia del



trabajo, en la productividad, y en la ausencia del ausentismo laboral y desfavorablemente en la responsabilidad y cumplimiento de funciones, en la sobrecarga laboral, en el interés en la actualización profesional, en la adaptabilidad al puesto y en la identificación laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

Ha: El desempeño laboral influye favorablemente en la eficiencia del trabajo, en la productividad, y en la ausencia del ausentismo laboral y desfavorablemente en la responsabilidad y cumplimiento de funciones, en la sobrecarga laboral, en el interés en la actualización profesional, en la adaptabilidad al puesto y en la identificación laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

Ho: La falta de satisfacción laboral no influye desfavorablemente en la responsabilidad y cumplimiento de las funciones de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

Ha: La falta de satisfacción laboral influye desfavorablemente en la responsabilidad y cumplimiento de las funciones de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

Ho: La sobrecarga laboral no influye desfavorablemente en el desempeño de

las enfermeras de la clínica Ricardo Palma.

Ha: La sobrecarga labora influye desfavorablemente en el desempeño de las enfermeras de la clínica Ricardo Palma.

### **Contrastación de las hipótesis**

Para el análisis de contrastación de las hipótesis planteadas se presentan los resultados de la dos variables cualitativas y la prueba consiste en verificar la relación significativa que existe entre ambas variables, para lo cual se empleó la prueba de "Chi Cuadrado", que es una prueba estadística para evaluar la hipótesis acerca de la relación entre las variables categóricas (Hernández; 2008:558), es decir, variables cualitativas ordinales.

### **Procedimiento:**

La hipótesis de la investigación se verifica a través de pruebas estadísticas, las mismas que buscan demostrar que existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.

Es así que la hipótesis general se somete a la prueba estadística para verificar el grado de relación que existe entre la primera variable respecto a la segunda. Para ello se empleó la prueba de distribución denominado "Chi –

Cuadrado". Esta prueba parte del supuesto que no existe relación significativa entre la variable respecto de la otra, para ello se planteó la siguiente hipótesis.

- **Cálculo estadístico de la prueba "Chi – Cuadrado"**

Se aplicará la prueba para verificar si las dos variables en estudio guardan relación significativa entre sí.

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es correlacional porque el propósito es conocer la relación causa-efecto que existe entre el clima laboral y el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma, asimismo es de corte transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento.

### **4.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, dado que se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, es decir no se manipulan las variables en estudio. Así mismo, es transaccional ya que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único.

La estrategia metodológica fue la siguiente:

- Establecer la problemática, definiendo el problema central y los objetivos y las hipótesis de trabajo.
- Levantar la información del marco teórico.
- Definir la muestra objeto de análisis.
- Diseñar los instrumentos estadísticos.
- Definir las herramientas estadísticas que serían aplicables.
- Proceder a las encuestas con el personal de enfermería de la CRP.
- Procesar la información.

- Análisis de resultados.
- Discusión de resultados.
- Establecer las conclusiones
- Preparar el informe final.

#### 4.2. Población y muestra

La población actual es de 171 enfermeras, para fines del estudio se tomó una muestra aleatoria que proporcione una confiabilidad de 95%.

Para calcular el tamaño muestral se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor de 5% (0,05).

Muestra:     n = 119

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### 4.3.1. Técnicas

La técnica que se aplicó en la presente investigación fue la encuesta.

##### 4.4.2. Instrumentos

En la presente investigación, se utilizó un cuestionario estructurado cuantitativo para la medición de clima laboral, el cual fue aplicado a la población en estudio con la finalidad de obtener información relevante para la investigación.

Para la validación de los instrumentos de investigación, se realizó la gestión de validación de acuerdo a las variables:

a) Para la variable clima laboral

CUADRO 4.1  
ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD DE LA  
VARIABLE CLIMA LABORAL

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,850	,863	25

Según el cuadro 4.1 el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es de 0.850, lo cual permite decir que el test en su versión de 25 ítems tiene una **fuerte confiabilidad**, de acuerdo al criterio de valores. Se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información respecto a la variable clima laboral.

b) Para la variable desempeño laboral (Ver tabla 4.3)

CUADRO 4.2  
ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD DE LA  
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,880	,890	34

Según el cuadro 4.2 el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es de 0.880, lo cual permite decir que el test en su versión de 34 ítems tiene una **fuerte confiabilidad**, de acuerdo al criterio de valores. Se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información respecto a la variable desempeño laboral.

#### 4.4.3 Validez de los instrumentos de investigación

El instrumento para medir el clima laboral fue Validado por el MINSA en el documento técnico "Metodología para el estudio del clima organizacional" con RM N° 623-2008/ MINSA (elaborado por la Dirección de Garantía de la Calidad y Acreditación). Asimismo el instrumento para medir desempeño laboral fue validado por el MINSA, en la "Directiva Administrativa de

evaluación del desempeño y conducta laboral” con RM N° 626-2008 MINSA.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación por el coeficiente Alfa de Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach<sup>8</sup>, que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión entre los ítems. Se usó la herramienta estadística SPSS para procesar los instrumentos. La fórmula para calcular el referido coeficiente es la siguiente:

Donde:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

---

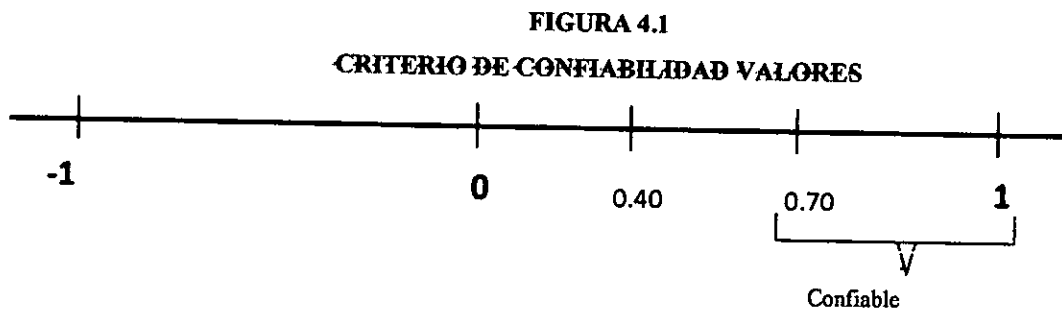
<sup>8</sup>En psicometría, el **Alfa de Cronbach** es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación **Alfa** fue realizada por Cronbach en 1951. Fuente: Wikipedia. Fecha de consulta: 30/11/14.



$K$	: El número de ítems
$\sum S_i^2$	: Sumatoria de Varianzas de los ítems
$S_T^2$	: Varianza de la suma de los ítems
$\alpha$	: Coeficiente de Alfa de Cronbach

**Criterio de confiabilidad<sup>9</sup>**

Según los expertos en el tema cuanto este valor se acerca a 1.0, mayor es la fiabilidad en la correlación entre los ítems. En la Figura 4.1 se visualiza una escala y en la Tabla 4.1 se muestra la escala de confiabilidad.



**CUADRO 4.3**  
**VALORES DE CONFIABILIDAD**

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Fuente: <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

<sup>9</sup> El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable. El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Elaboración: Los autores de la tesis

#### **4.5. Procedimiento de recolección de datos**

Para administrar los instrumentos de recolección se solicitó permiso a la Clínica Ricardo Palma.

Se aplicaron los instrumentos de medición de clima laboral y desempeño laboral de las enfermeras de la CRP. El tiempo en que se realizó dicha actividad fue de 15 minutos aproximadamente por cada instrumento.

#### **4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos**

Luego se procedió a su procesamiento para lo cual se utilizó la herramienta estadística SPSS.

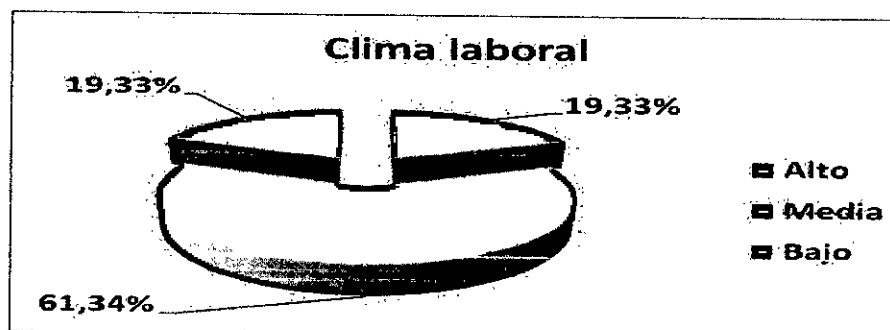
Para la contrastación de la hipótesis general y las específicas se empleó la prueba Chi Cuadrado, a efecto de evaluar la existencia de relación significativa de causa- efecto entre las variables.

## V. RESULTADOS

### 4.1. Resultados estadísticos:

GRÁFICO 5.1

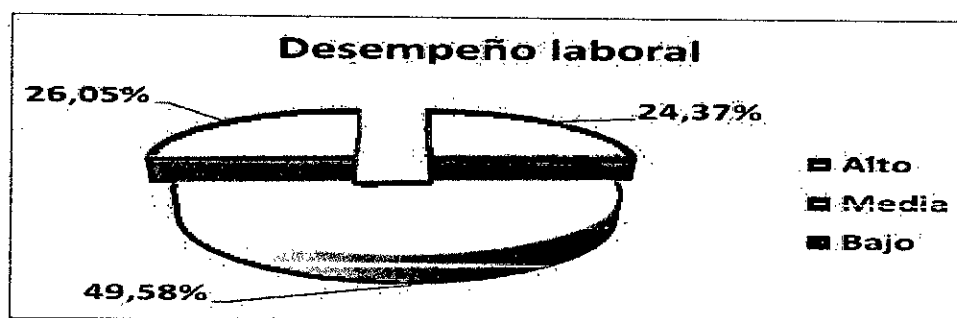
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA.



- El 61.34% de las enfermeras afirma que existe un clima laboral medianamente adecuado en la Clínica Ricardo Palma.
- El 19.33% de las enfermeras afirma que existe un clima laboral altamente adecuado en la Clínica Ricardo Palma.
- El 19.33% de las enfermeras afirma que existe un clima laboral inadecuado o bajo en la Clínica Ricardo Palma.

**GRÁFICO 5.2**

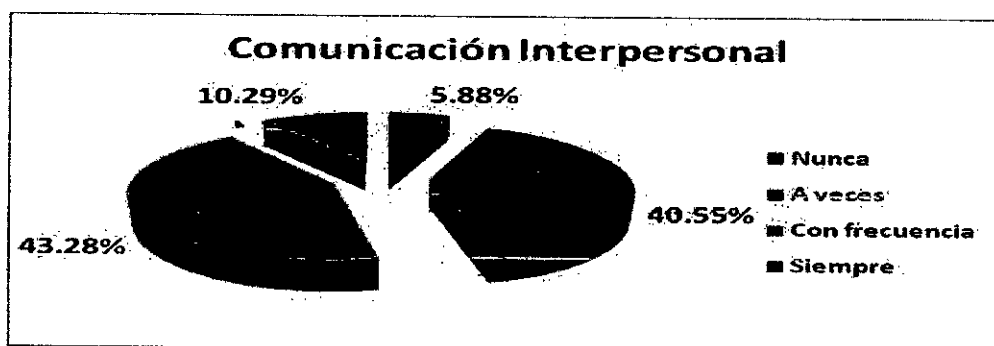
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA.**



- El 49.58% de las enfermeras afirma que existe un clima laboral medianamente adecuado en la Clínica Ricardo Palma.
- El 26.05% de las enfermeras afirma que existe un clima laboral inadecuado en la Clínica Ricardo Palma.
- El 24.37% de las enfermeras afirma que existe un clima laboral adecuado en la Clínica Ricardo Palma.

**GRÁFICO 5.3**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA.**

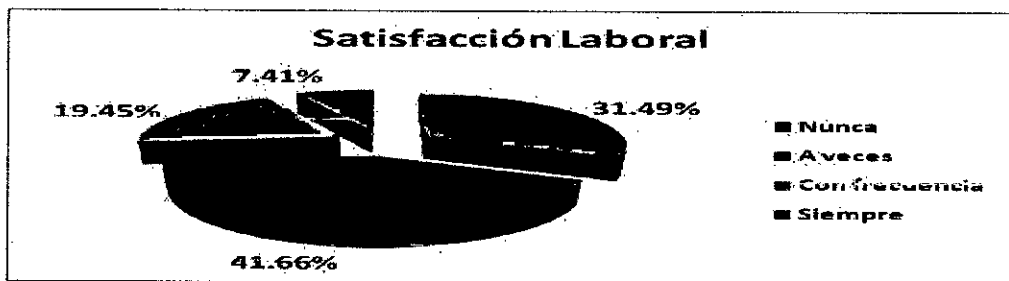


Elaboración: Autores de la tesis

El 43.28% de las enfermeras afirma que **con frecuencia** hay una buena comunicación interpersonal, el 40.55% afirma que **a veces** hay una buena comunicación interpersonal, el 10.29% afirma que **siempre** hay una buena comunicación interpersonal y solo el 5.88% afirma que **nunca** ha habido una buena comunicación interpersonal en las enfermeras en la Clínica Ricardo Palma.

**GRÁFICO 5.4**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**

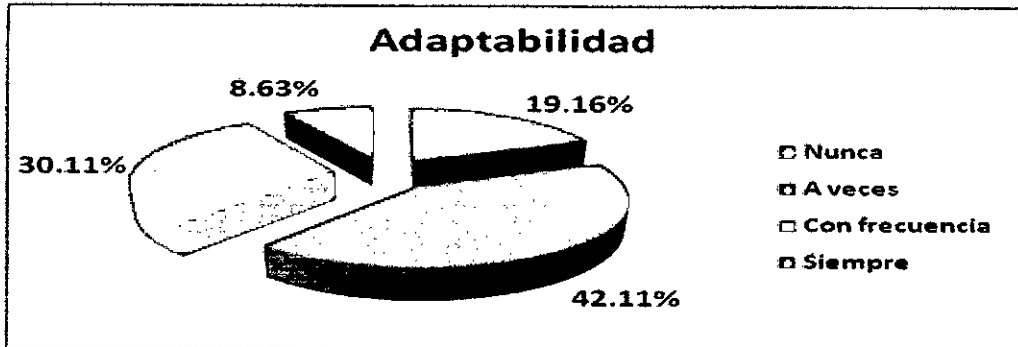


Elaboración: Autores de la tesis

El 41.66% de las enfermeras afirma que **a veces** hay una buena satisfacción laboral, el 31.49% afirma que **nunca** ha habido una buena satisfacción laboral en las enfermeras, el 19.45% afirma que **con frecuencia** hay una buena satisfacción laboral y solo el 7.41% de ellas afirma que **siempre** hay una buena satisfacción laboral del personal de enfermería en la Clínica Ricardo Palma.

**GRÁFICO 5.5**

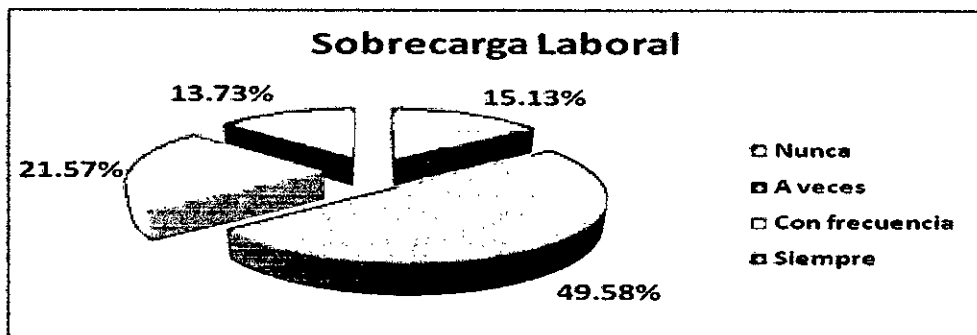
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA ADAPTABILIDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



El 42.11% de las enfermeras afirma que **a veces** hay una buena adaptabilidad, el 30.11% afirma que **con frecuencia** hay una buena adaptabilidad en el trabajo, el 19.16% afirma que **nunca** hay una buena adaptabilidad de las enfermeras y solo el 8.63% afirma que **siempre** hay una buena adaptabilidad del personal de enfermería en la Clínica Ricardo Palma.

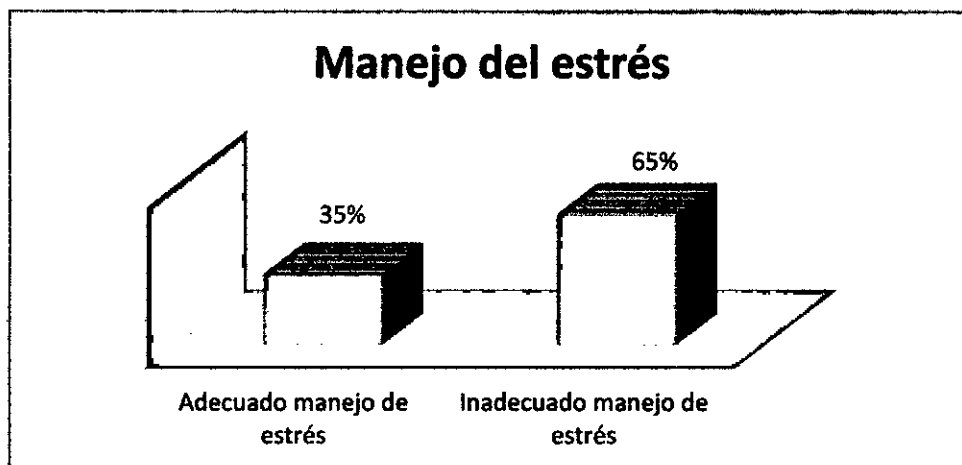
**GRÁFICO 5.6**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOBRECARGA LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



El 49.58% de las enfermeras afirma que **a veces** hay sobrecarga laboral, el 21.57% de ellas afirma que **con frecuencia** hay sobrecarga laboral, el 15.13% de las enfermeras afirma que **nunca** hay sobrecarga laboral y solo el 13.73% de ellas afirma que **siempre** hay sobrecarga laboral del personal de enfermería en la Clínica Ricardo Palma.

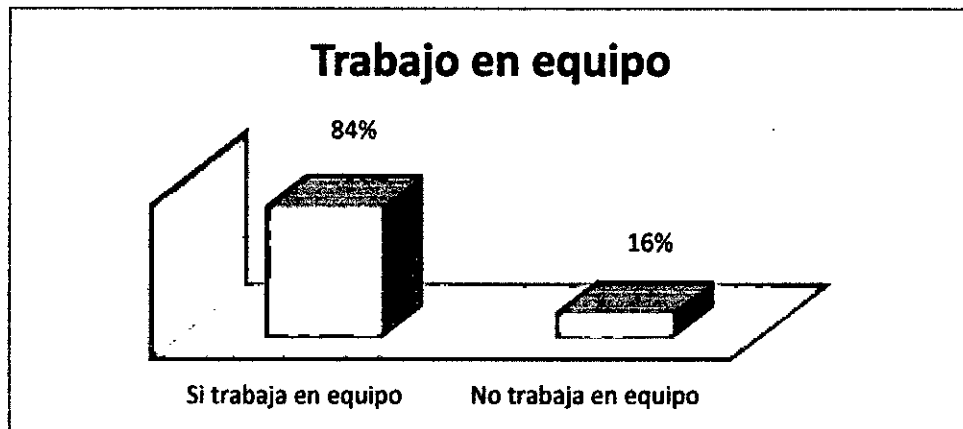
**GRÁFICO 5.7**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL DOMINIO DEL ESTRÉS DE**  
**LAS ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



Se evidencia que solo el 35% de las enfermeras afirma que hay dominio del estrés en el ejercicio de sus funciones y que el 65% afirma que hay un manejo inadecuado del estrés y no hay control del estrés.

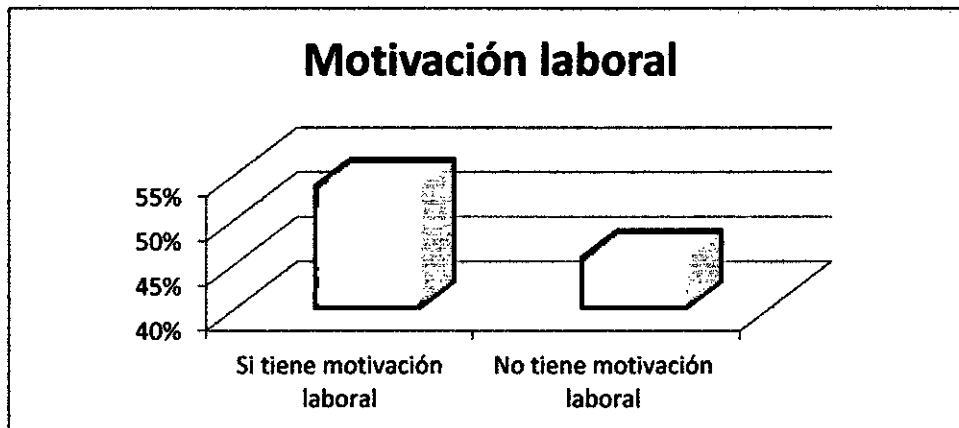


**GRÁFICO 5.8.**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



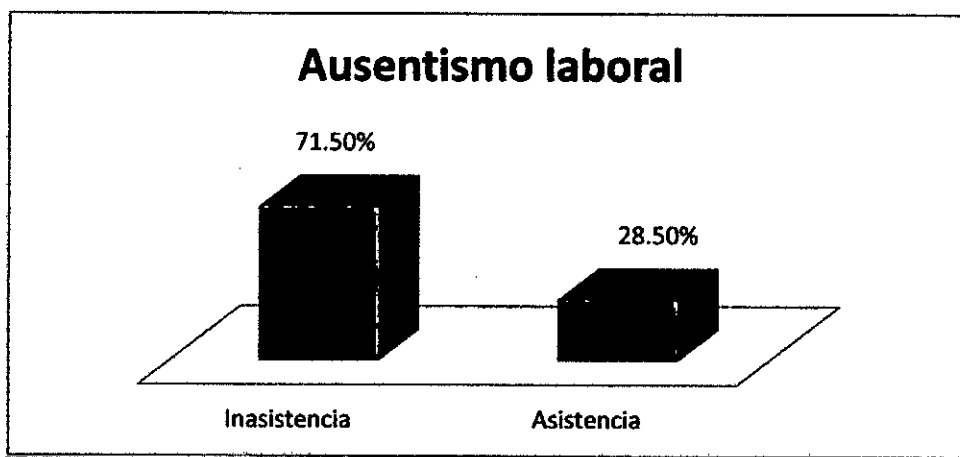
Se evidencia que el 84% de las enfermeras si trabaja en equipo y solo el 16% de las enfermeras no trabaja en equipo.

**GRÁFICO 5.9**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



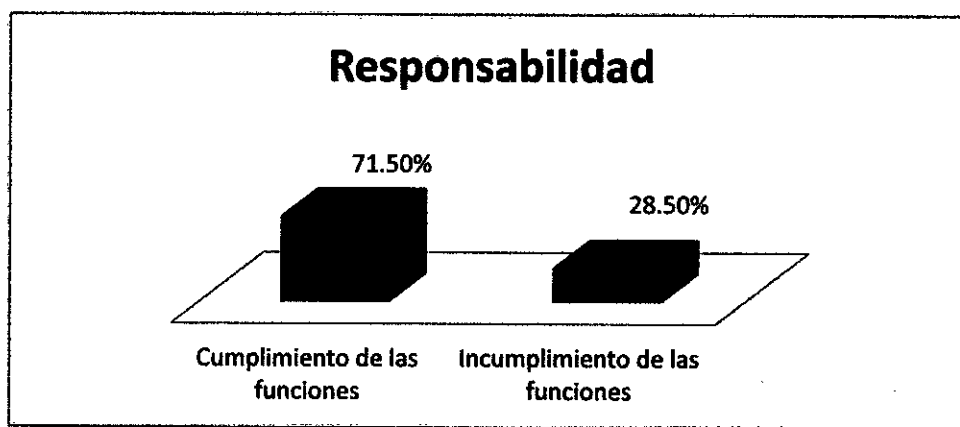
El 54% de las enfermeras manifiesta que se encuentra motivada mientras que el 46% de ellas refiere que no tiene motivación laboral.

**GRÁFICO 5.10**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL AUSENTISMO LABORAL EN**  
**LAS ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



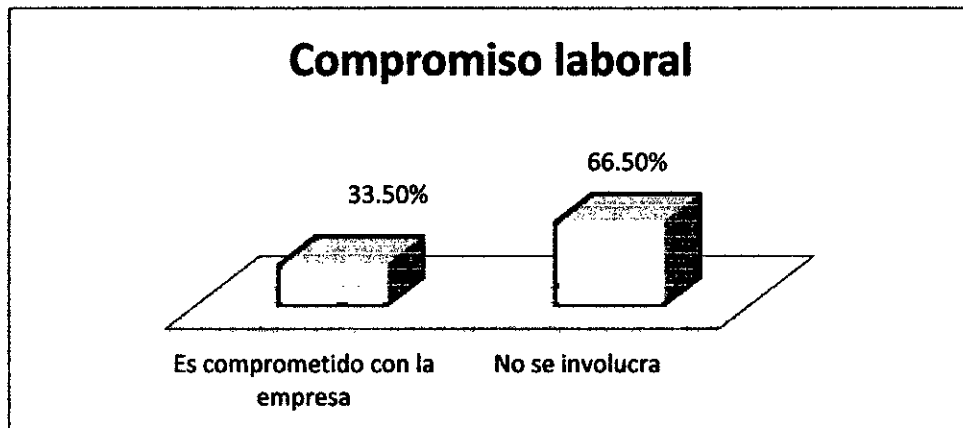
El 71.50% de las enfermeras que tienen inasistencia, mientras que solo el 28.50% no presenta inasistencias.

**GRÁFICO 5.11**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA RESPONSABILIDAD EN LAS**  
**ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



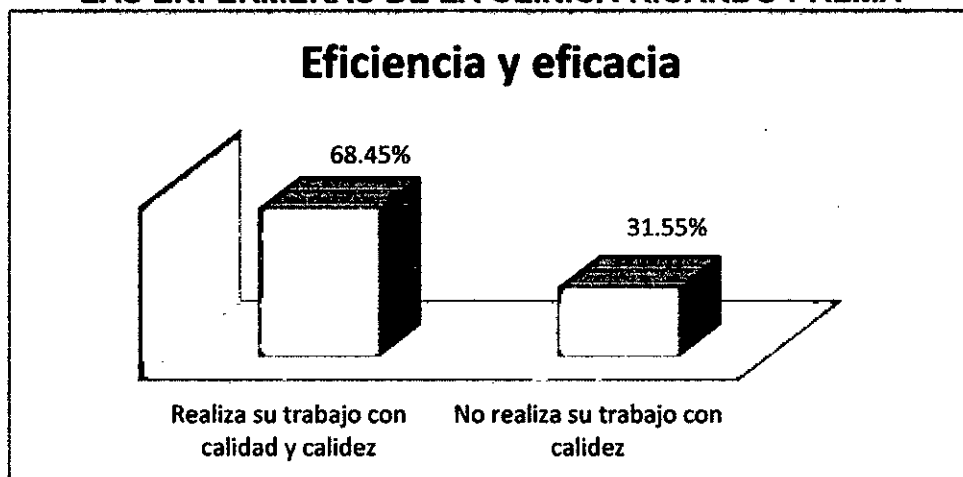
El 71.50% de las enfermeras cumple sus funciones con responsabilidad, mientras que el 28.50% no cumple las funciones que se le asignan.

**GRÁFICO 5.12**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO LABORAL EN**  
**LAS ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



El 66.50% de las enfermeras no se involucra con las actividades del servicio donde trabaja y solo el 33.50% de ellas si está comprometida con la empresas y dispuesta a participar en las actividades del servicio.

**GRÁFICO 5.13**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN**  
**LAS ENFERMERAS DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA**



El 68.45% de las enfermeras realiza su trabajo con eficiencia y calidez y solo el 35.55% lo realiza por cumplimiento.

**RESULTADOS EN LA HIPÓTESIS GENERAL:**

**CUADRO 5.1**

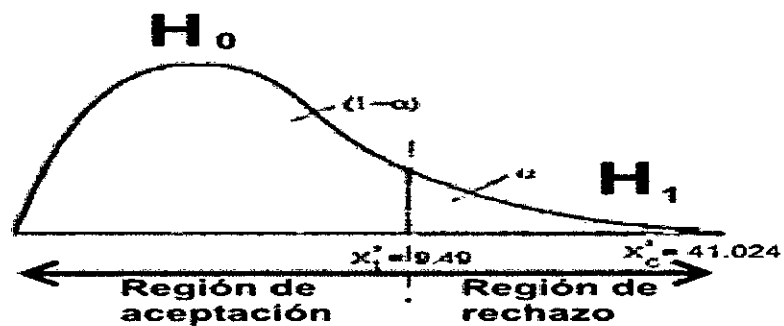
**PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

Chi - Cuadrado calculado	p-valor	Muestra Válida	Nivel de confianza	Grados de libertad	Chi-cuadrado tabulado
41.024	0.05	119	0.95	4	9.49
p-valor = .000 < 0.05 "significativo"					

Elaboración: Autores de la tesis

**GRÁFICO 5.14**

**DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS GENERAL**



Elaboración: Autores de la tesis

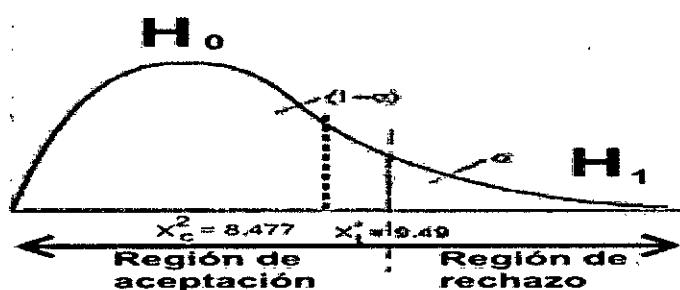
El valor de Chi calculado  $X^2_c = 41.024$ ; es superior al valor crítico o Chi establecido  $X^2_t = 9.49$ , según tabla para cuatro grados de libertad; ( $X^2_c = 41.024 > X^2_t = 9.49$ ) y además es significativa ( $p = 0.000 < 0.05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, **Se concluye que si existe relación significativa entre el clima laboral con el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.**

**CUADRO 5.2**  
**PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1**  
**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.**

Chi - Cuadrado calculado	p-valor	Muestra válida	Nivel de confianza	Grados de libertad	Chi-cuadrado tabulado
8.477	0.05	119	0.95	4	9.49
p-valor = .076 > 0.05					

Elaboración: Autores de la tesis

**GRÁFICO 5.15**  
**DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**



Elaboración: Autores de la tesis

El valor de Chi calculado  $X_c^2 = 8.477$ ; es inferior al valor crítico o Chi establecido  $X_t^2 = 9.49$ , según tabla para cuatro grados de libertad ( $x_c^2 = 8.477 < X_t^2 = 9.49$ ) por lo tanto no existe relación significativa entre la comunicación interpersonal con el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.

**Esto significa que en la Clínica Ricardo Palma el desempeño laboral no se ve influenciado por la buena o mala comunicación que tiene las enfermeras pero sí por otros factores como puede ser la motivación intrínseca.**

### CUADRO 5.3

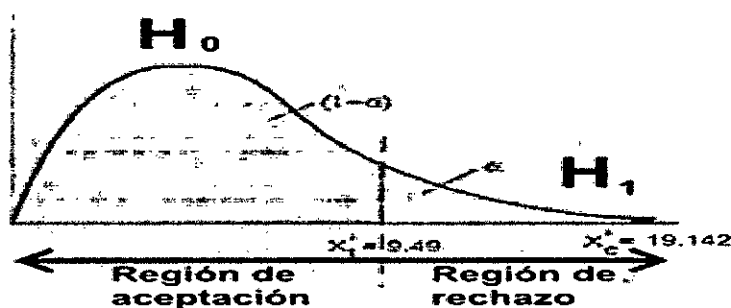
#### PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2 SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

Chi - Cuadrado calculado	p-valor	Muestra válida	Nivel de confianza	Grados de libertad	Chi-cuadrado tabulado
19.142	0.05	119	0.95	4	9.49
p-valor = .001 < 0.05 "significativo"					

Elaboración: Autores de la tesis

### GRÁFICO 5.16

#### DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2



Elaboración: Autores de la tesis

El valor de Chi calculado  $X_c^2 = 19.142$ ; es superior al valor crítico o Chi establecido  $X_1^2 = 9.49$ , según tabla para cuatro grados de libertad; ( $x_c^2 = 19.142 > X_1^2 = 9.49$ ) y además es significativa ( $p = 0.001 < 0.05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Se concluye que si existe relación significativa entre la satisfacción laboral con el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.

**CUADRO 5.4**

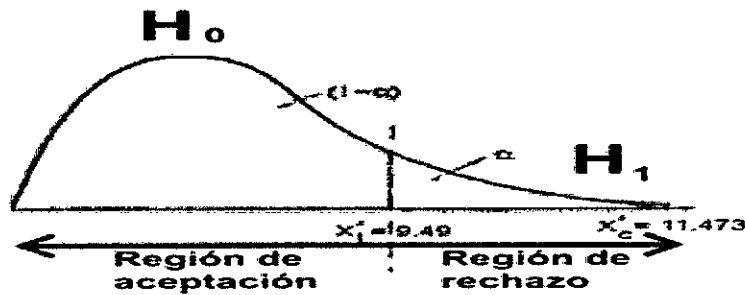
**PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3-  
ADAPTIBILIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL.**

Chi - Cuadrado calculado	p-valor	Muestra válida	Nivel de confianza	Grados de libertad	Chi-cuadrado tabulado
11.473	0.05	119	0.95	4	9.49
p-valor = .022 < 0.05 "significativo"					

Elaboración: Autores de la tesis

**GRÁFICO 5.17**

**DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3**



Elaboración: Autores de la tesis

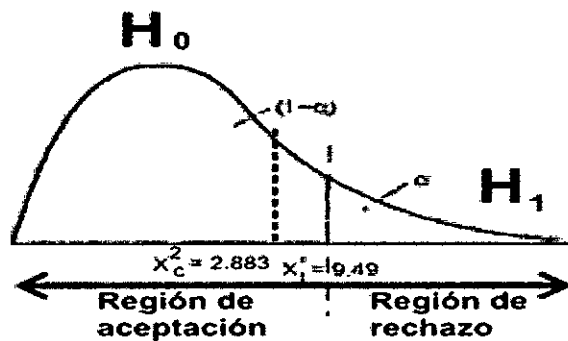
El valor de Chi calculado  $X^2_c = 11.473$ ; es superior al valor crítico o Chi establecido  $X^2_t = 9.49$ , según tabla para cuatro grados de libertad; ( $x^2_c = 11.473 > X^2_t = 9.49$ ) y además es significativa ( $p = 0.022 < 0.05$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. **Se concluye que si existe relación significativa entre la adaptabilidad con el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.**

**CUADRO 5.5**  
**PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 4-**  
**SOBRECARGA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL**

Chi - Cuadrado calculado	p-valor	Muestra válida	Nivel de confianza	Grados de libertad	Chi-cuadrado tabulado
2.883	0.05	119	0.95	4	9.49
p-valor = .578 > 0.05					

Elaboración: Autores de la tesis

**GRÁFICO 5.18**  
**DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4**



Elaboración: Autores de la tesis

El valor de Chi calculado  $X_c^2 = 2.883$ ; es inferior al valor crítico o Chi establecido  $X_t^2 = 9.49$ , según tabla para cuatro grados de libertad ( $X_c^2 = 2.883 < X_t^2 = 9.49$ ) por lo tanto no existe relación significativa entre la sobrecarga laboral con el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.



#### 4.2. Resultados parciales

##### 4.2.1. Clima laboral percibido por las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma en el año 2013.

<b>Dimensiones de Clima laboral</b>		<b>%</b>
A	Comunicación interpersonal	43.28%
B	Satisfacción laboral	41.66%
C	Reconocimiento	42.11%
D	Liderazgo en el equipo	33.50%
E	Trabajo en equipo	84%
F	Actitud negativa para enseñar y compartir conocimientos	34%
G	Dominio del estrés	65%
H	Motivación	54%
I	Trato respetuoso y digno	42.11%

##### 4.2.2. Desempeño laboral percibido por las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma en el año 2013.

<b>Dimensiones de desempeño laboral</b>		<b>%</b>
A	Ausentismo laboral	71.50%
B	Productividad	71.50%
C	Eficiencia y eficacia	64.50%
D	Sobrecarga laboral	33.50%
E	Responsabilidad	71.50%
F	Identificación laboral	48.50%
G	Adaptabilidad al puesto	24%
H	Actualización profesional	45%
I	Compromiso laboral	51.20%

### 4.3. Resultados Finales:

Influencias favorables y desfavorables que influyen en el desempeño laboral.

<b>Clima Laboral</b>		<b>Desempeño laboral</b>
<b>Influencia favorable</b>	<b>Dominio del estrés</b>	<b>Eficiencia del trabajo</b>
	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Productividad</b>
	<b>Motivación</b>	<b>Ausencia de ausentismo laboral</b>
<b>Influencia desfavorable</b>	<b>Falta de Satisfacción laboral</b>	<b>Falta de responsabilidad y cumplimiento de funciones</b>
	<b>Falta de comunicación</b>	<b>Sobrecarga laboral</b>
	<b>Falta de reconocimiento</b>	<b>Compromiso laboral</b>
	<b>Falta de liderazgo</b>	<b>Poco interés en la actualización profesional</b>
	<b>Actitud negativa para enseñar</b>	<b>Falta de adaptabilidad al puesto de trabajo</b>
	<b>Trato respetuoso y digno</b>	<b>Identificación laboral</b>

## **V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. Discusión de resultados con las hipótesis planteadas:**

#### **Contrastación de los Resultados con la hipótesis específica N° 1**

Existe un clima laboral poco favorable y se puede evidenciar con la falta de comunicación en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

#### **Contrastación de los Resultados con la hipótesis específica N° 2**

Existe un desempeño laboral poco favorable y se puede evidenciar con el ausentismo laboral en el personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma.

#### **Contrastación de los Resultados con la hipótesis específica N° 3**

Existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.

#### **Contrastación de los Resultados con la hipótesis específica N° 4**

Existen otros factores que influyen en el desempeño de las enfermeras como es el caso del control y la necesidad de trabajar para contribuir con el presupuesto familiar, a pesar de no tener un adecuado clima laboral.

En la presente investigación se encontró que si existe influencia entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal de enfermería de la Clínica Ricardo Palma. Al respecto Litwin & Stringer (1968), opinan que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros, en este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.), lo cual inevitablemente va a influir en su desempeño en el trabajo.

Asimismo (Davis & Newstrom, 1999), opinan que la satisfacción laboral, ha sido considerada como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo a través de evaluaciones perceptuales que realiza el individuo hacia su trabajo a partir de experiencias vividas.

Por otro lado Flynn, Thomas-Hawkins & Clarke (2009), demostró que altas cargas de trabajo, falta de apoyo en el ambiente de trabajo, se traducen en un deterioro de la calidad de atención y en un mal desempeño laboral.

## **VI. CONCLUSIONES**

- a. El clima laboral influye favorablemente en el dominio del estrés, en el trabajo en equipo y la motivación y desfavorablemente en la satisfacción laboral, en la comunicación, en el reconocimiento, en el liderazgo, en la actitud para enseñar y en el trato que reciben las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
  
- b. El desempeño laboral influye favorablemente en la eficiencia del trabajo, en la productividad, y en la ausencia del ausentismo laboral y desfavorablemente en la responsabilidad y cumplimiento de funciones, en la sobrecarga laboral, en el interés en la actualización profesional, en la adaptabilidad al puesto y en la identificación laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
  
- c. La falta de satisfacción laboral influye desfavorablemente en la responsabilidad y cumplimiento de las funciones de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
  
- d. La sobrecarga laboral influye desfavorablemente en el desempeño de las enfermeras de la clínica Ricardo Palma.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- a) Se recomienda a los directivos de la CRP implementar estrategias para incrementar la satisfacción laboral, la comunicación, el reconocimiento, el liderazgo, la actitud para enseñar y el trato cordial en las enfermeras de la clínica lo cual impactará en los niveles de competitividad de la Clínica Ricardo Palma.
- b) Se sugiere a los directivos de la CRP establecer estrategias que incentiven al cumplimiento eficiente de funciones. A racionalizar la carga laboral, a la actualización profesional, a la adaptabilidad al puesto y a la identificación laboral con la institución con el fin de mejorar su desempeño laboral.
- c) Se recomienda a los directivos de la CRP implementar estrategias que incrementen la responsabilidad y el cumplimiento de funciones de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.
- d) Se recomienda a los directivos de la CRP implementar estrategias que racionalicen la carga laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo palma.

## VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología Abril-Agosto 2001. Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Comunicación Social. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Escuela Académico Profesional de Comunicación Social. Obtenido el 08 de mayo del 2012 en. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/indice\\_Alvarez\\_Valverde.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/indice_Alvarez_Valverde.htm).
2. Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional” En Abravanel y otros “Cultura organizacional. Bogotá: Legis.
3. Argyris, C. (1957). Personality and organization: The conflict between system and the individual. Nueva York: Harper.
4. Arias, F. (1999) Administración de Recursos Humanos. Méjico: Interamericana.
5. Arias-Jiménez, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. Enfermería en Costa Rica. Colegio de Enfermeras de Costa Rica. Junio 2007, Vol. 2B (1), p. 12 – 19. ISSN 1409-1992/2005/26/1/5-12. Obtenido en <http://www.enfermeria.cr/organismos/Comite%20de%20Revista/Ediciones/2007-E28/2007E28.pdf>
6. Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Londres: Fondo Editorial Legis.
7. Campoverde, J. (1998). Recursos Humanos en la organización. España: Paidós.
8. Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En Dunnette, M. (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

9. Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México S.A.
10. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc.Graw-Hill Interamericana.
11. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw –Hill interamericana.
12. Coens, T. & Jenkins, M. (2001). *Evaluaciones de desempeño*. Colombia: Norma.
13. Drucker P. (1999). *Administración del Personal*. Edit. Mc Graw Hill.
14. Dunette M. (1998). *Selección y administración de Personal*. Edit. Kapesluzt.
15. Ekvall, G. (1986). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. Publicación del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. España.
16. Electro Oriente (2007). *Página web institucional*. Obtenido el 8 de mayo del 2012 en <http://www.elor.com.pe>
17. Farfán, M. (2009). *Relación del clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Psicología*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Psicología. Escuela de Postgrado. Obtenido el 8 de mayo del 2012 [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2009/farfán\\_mm/pdf/farfán\\_mm.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2009/farfán_mm/pdf/farfán_mm.pdf).
18. Fernández, T. (2004). *Clima Organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambio en Educación*.



19. Flores, J. (2007). Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A. Tesis de Post Grado para optar el Grado Académico de Magíster con mención en Gestión Empresarial. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Post Grado.
20. Forehand G. A. y Von Haller G. (1964). Environment variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. Vol. 62. New York.
21. Gámez, P. , M., Benayas M., S. & Soria, T., M<sup>a</sup> Jesús et. al (1999). Estudio del clima laboral en cuatro unidades de críticos de un hospital. . *Enfermería Intensiva*. 1999;10:120-8. - vol.10 núm. 3. Obtenido el 8 de mayo del 2012 <http://www.elsevier.es/es/revistas/enfermeria-intensiva-142/estudio-clima-laboral-cuatro-unidades-criticos-un-13008796-articulos-originales-1999>
22. Gan, F. y Gaspar, B. (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor Humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.
23. García, S. y Dolan, S. (1997). "La dirección por valores". España: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana de España, S.A.
24. Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México S.A.
25. Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
26. Grau, A.; Suñer, A. & García; M. (2005). El optimismo de los profesionales sanitarios y su relación con la calidad de vida, el burnout y el clima organizacional. *Rev. Esp. Salud Publica* vol.83 no.2 Madrid marzo/abr. 2009. Obtenido el 8 de mayo del 2012 en <http://dx.doi.org/10.1590/S1135-57272009000200006>

27. Guedez, V. (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
28. Guevara, J. (2008). Factores que inciden en el bajo desempeño del personal administrativo de la Universidad Ricardo Palma.(Tesis para Maestría). Escuela Universitaria de Postgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.
29. Halpin , A. & Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center.
30. HofstedeGeert. Home Page. Obtenido el 8 de mayo en [http:// www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)
31. Hunt, J (1993). "La Dirección de Personal en la Empresa". España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.
32. Lewin, K. (1951).Field theory in social science. New York: Harper and Row.
33. López, C. & Navarro, J. (2003). Análisis del clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Licenciado en Administración. Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido el 8 de mayo del 2012 en [http://cybertesis.uach.cl/sdx/uach/notice.xsp?id=uach.2003.fel864a-principal&qid=pcd-q&base=documents&id\\_doc=uach.2003.fel864a&num=&query=Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20y%20Administrativas&isid=uach.2003.fel864a&dn=1](http://cybertesis.uach.cl/sdx/uach/notice.xsp?id=uach.2003.fel864a-principal&qid=pcd-q&base=documents&id_doc=uach.2003.fel864a&num=&query=Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20y%20Administrativas&isid=uach.2003.fel864a&dn=1)
34. Martínez B, K, G (2004).Factores que inciden en el bajo desempeño dentro de una empresa. Obtenido el 9 de mayo del 2012 en <http://codice.unimayab.edu.mx/desempeno.htm>
35. McDonald, E. (2004). Análisis del clima organizacional de servicios intensivos del Hospital Instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo Región. Tesis presentada como parte de los requisitos para optar el Título de

- Licenciado en Enfermería. Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile.
36. Moreira Fueyo, J. M. & Álvarez Baza, M. C. (2002). Clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. D.U.E. Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes, Cabueñes, Gijón. En Emergencias.
  37. Munive Hernández, Gisella (2010). Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública. Tesis de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú. Escuela Postgrado.
  38. Orellana Méndez, Gaspar & Ramón Lluluy, Miguel (2010). Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de la Comunicación. Huancayo: Universidad Nacional del Centro. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
  39. Peiró, J. M., Prieto, F. & Roe, R. A. (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial. En Peiró, J. M. & Prieto, F. (Dir.). Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.
  40. Pelekais, Cira; Nava, Angel & Tirado, Luis (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. Michigan: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín – URBE.
  41. Phegan B, (1999). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
  42. Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa de vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 9 / Abril 2008. Páginas 33-51.
  43. Rivas G. Mayra A. y Samra A. Ariett J. (2006). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro

clínico quirúrgico divino niño c.a. Universidad de oriente escuela de ciencias sociales y administrativas. Departamento de administración. Núcleo monagas. Trabajo de grado (modalidad: cursos especiales) presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Industrial Maturín.

44. Rodrigo C. & Rodríguez C. (2003). Análisis del clima organizacional en el Hospital Base de Puerto Montt. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Santiago de Chile: Escuela de Ingeniería Comercial. Universidad Austral de Chile.
45. Serna H, (1997). "Gerencia Estratégica". Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental Granell.
46. Schneider, B, &Reichers, A. (1983): On The Etiology Of Climates. Personnel Psychology.
47. Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture.Sn. Francisco,USA: Josser Bass Publishers.
48. Smircich, L.(1983). "Concepts of culture and organizational analysis" en Revista Administrative Science Quarterly.
49. Valle, R. (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
50. Zohar, D. (1980).Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. Journal of Applied Psychology.

# ANEXOS

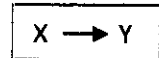
**ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: "EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ENFERMERAS DE LAS CLÍNICAS PRIVADAS DE LIMA - CASO: CLÍNICA RICARDO PALMA AÑO 2013"**

**AUTORAS: EACH. GRISELDA ANA CHAVEZ PORLES Y BACH. AIDA HERMELINDA REYNOSO ALIAGA**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	RELACIÓN DE VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	MÉTODO
¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma?	Determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.	La influencia que tiene el clima laboral en el desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma es desfavorable.	X → Y	- Favorables - Desfavorables	Cuadro de influencias	Relacionando X con Y tomando como base la teoría del comportamiento organizacional.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	MÉTODO
a.¿Cómo es el clima laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma?	a.Conocer el clima laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.	a.-Hay buena comunicación en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. -Hay satisfacción laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. -Hay trabajo en equipo en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. -No hay sobrecarga laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. -Hay adecuado manejo del estrés en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. -Hay adaptabilidad al puesto en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma -Hay motivación laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma	X: Variable independiente  Y: Variable dependiente	-Comunicación -Satisfacción laboral -Trabajo en equipo -Sobrecarga laboral -Manejo del estrés -Adaptabilidad al puesto -Motivación	%  % % %	Encuesta de Clima laboral
b.¿Cómo es el desempeño laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. ?	b.Conocer el desempeño laboral de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.	b.-No hay ausentismo laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. -Hay eficiencia y eficacia en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma. - Hay responsabilidad en las enfermeras de la de la Clínica Ricardo Palma. -Hay compromiso laboral en las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma.		-Eficiencia y eficacia -Ausentismo laboral - Responsabilidad -Compromiso laboral	% % % %	-Revisión de archivos de satisfacción del cliente externo e interno. -Informe trimestral de evaluación de desempeño del Departamento de enfermería.

RELACIÓN DE VARIABLES:



X= Clima laboral percibido por las enfermeras de Clínica Ricardo Palma en el año 2013

Y= Desempeño de las enfermeras de la Clínica Ricardo Palma en el año 2013.

## ANEXO B

### CUESTIONARIO PARA CONOCER EL CLIMA LABORAL EN LA CLINICA RICARDO PALMA

Tenga Ud. buen Día. Somos egresadas de la Maestría de Gerencia de calidad y desarrollo humano de la Universidad Nacional del Callao.

Objetivo:

El objetivo de este cuestionario es conocer el clima laboral de la institución. Los resultados se utilizarán solo con fines de estudio, es de carácter anónimo y confidencial. Esperando obtener respuestas con veracidad, se le agradece anticipadamente su valiosa colaboración.

#### **Instrucciones:**

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se le presentan. Tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (X) la respuesta que estime conveniente.

#### **DATOS GENERALES:**

1. Tiempo de servicio en la clínica: \_\_\_\_\_
2. Servicio en el que labora: \_\_\_\_\_
3. Edad : \_\_\_\_\_
4. Sexo : \_\_\_\_\_