



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

Autora

Maria Elena del Carmen Rodriguez Alfaro

Asesor

M(o). Marx Yuri Condor Alejo

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Rodriguez Alfaro, Maria Elena del Carmen	76315586	12 de Junio del 2026
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o). Condor Alejo, Marx Yuri	15737772	https://orcid.org/0000-0002-2788-8674
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Pichilingue Nuñez, Flor Victoria	15587017	https://orcid.org/0000-0003-0258-783X
M(o). Yovera Rodriguez, Pedro Javier	15742103	https://orcid.org/0000-0002-2365-0175
M(a). Escalante Candiotti, Nadiezhda Yenny	40830037	https://orcid.org/0000-0002-9638-324X

MARIA ELENA DEL CARMEN RODRIGUEZ ALFARO 2...

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD MANZANARES - 2024

 DGI-POSGRADO 2026

 Dirección de Gestión de la Investigación-VRI 2026

 DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trncoid::1:3563310881

Fecha de entrega

7 may 2026, 12:54 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

7 may 2026, 12:59 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS MARIA ELENA DEL CARMEN RODRIGUEZ ALFARO 2.pdf

Tamaño del archivo

5.2 MB

82 páginas

18.839 palabras

110.343 caracteres



Página 2 de 89 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega - trncoid::1:3563310881

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

19%  Fuentes de Internet

10%  Publicaciones

9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mis progenitores, modelos valiosos de admiración de respeto
y modestia, por desarrollarme como el hombre que soy hoy,
gracias por motivarme siempre alcanzar mis metas

Maria Elena del Carmen Rodriguez Alfaro

AGRADECIMIENTO

Al Mg. Marx Yuri Condor Alejo, mi asesor de tesis, por brindarme la oportunidad de contar con su valioso conocimiento y por su constante paciencia, que fueron fundamentales para alcanzar este anhelado logro académico. A la Universidad por acogerme como integrante de su comunidad de estudiantes y a todos los profesores que, con dedicación y entusiasmo, compartieron sus saberes a lo largo de mi formación profesional.

Al establecimiento médica ubicado en Manzanares, por otorgarme cada una de las comodidades para la finalización de la investigación.

Maria Elena del Carmen Rodriguez Alfaro

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Delimitaciones del estudio	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.1.1. Investigaciones internacionales	20
2.1.2. Investigaciones nacionales	21
2.2. Bases teóricas.....	22
2.3. Bases filosóficas.....	29
2.4. Definición de términos básicos.....	33
2.5. Hipótesis de investigación	35
2.5.1. Hipótesis general	35
2.5.2. Hipótesis específicas.....	35

2.6. Operacionalización de las variables.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	37
3.1. Diseño metodológico	37
3.2. Población y muestra.....	37
3.2.1. Población	37
3.2.2. Muestra	37
3.3. Técnicas de recolección de datos	37
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	39
4.1. Análisis de resultados	39
4.2. Contrastación de hipótesis	59
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	64
5.1. Discusión de resultados.....	64
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
6.1. Conclusiones.....	73
6.2. Recomendaciones	74
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
5.1. Fuentes documentales	75
5.2. Fuentes bibliográficas	75
5.3. Fuentes hemerográficas	75
5.4. Fuentes electrónicas.....	77
ANEXOS	78
Anexo N°01: Matriz de consistencia	79
Anexo N°02: Cuestionario.....	80
Anexo N°03: Evidencia fotográfica.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de operacionalización	36
Tabla 2: ¿Cree usted que mantiene una comunicación efectiva con el director?	39
Tabla 3: ¿Está usted al tanto de los objetivos?	40
Tabla 4: ¿Opina usted que el enfoque de trabajo es adecuado?	41
Tabla 5: ¿Cree usted que actúa con responsabilidad?	42
Tabla 6: ¿Considera que tiene la capacidad de desarrollarse de manera autónoma?	43
Tabla 7: ¿Opina que tiene la facultad de tomar decisiones?.....	44
Tabla 8: ¿Cree usted que los altos mandos valoran su arduo trabajo?	45
Tabla 9: ¿Opina usted que los altos mandos brindan apoyo a su importante labor?	46
Tabla 10: ¿Considera que recibe recompensas materiales que incentivan su desempeño? ..	47
Tabla 11: ¿Cree que recibe recompensas económicas que fomentan su rendimiento?	48
Tabla 12: ¿Considera que llega puntualmente?	49
Tabla 13: ¿Cree que asiste de manera regular?	50
Tabla 14: ¿Cree usted que el Centro de Salud de Manzanares atiende de manera eficiente a sus pacientes?	51
Tabla 15: ¿Opina que el Centro de Salud de Manzanares brinda un servicio eficaz a sus pacientes?.....	52
Tabla 16: ¿Considera que el Centro de Salud de Manzanares actúa con responsabilidad hacia sus pacientes?	53
Tabla 17: ¿Cree usted que está familiarizado y cumple con lo dispuesto en el ROF?	54
Tabla 18: ¿Considera que conoce y sigue lo establecido en el MOF?	55
Tabla 19: ¿Opina que, junto con sus compañeros, realizan un trabajo cooperativo eficaz? ..	56
Tabla 20: ¿Cree usted que cumple con los estándares de calidad exigidos?	57

Tabla 21: ¿Considera que su área necesita una constante innovación?	58
Tabla 22. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral	59
Tabla 23. Correlación entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral.	60
Tabla 24. Correlación entre la autonomía y el desempeño laboral.	61
Tabla 25. Correlación entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral.....	62
Tabla 26. Correlación entre la recompensa y el desempeño laboral.	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de manzanares.....	18
Figura 2: ¿Mantiene una comunicación efectiva con el director del establecimiento médico?	39
Figura 3: ¿Está al tanto de los objetivos del Centro de Salud de Manzanares?	40
Figura 4: ¿Opina el enfoque de trabajo es adecuado?	41
Figura 5: ¿Cree que actúa con responsabilidad en el Centro de Salud de Manzanares?	42
Figura 6: ¿Considera que tiene la capacidad de desarrollarse de manera autónoma dentro del Centro de Salud de Manzanares?.....	43
Figura 7: ¿Opina que tiene la facultad de tomar decisiones dentro del Centro de Salud de Manzanares?	44
Figura 8: ¿Cree que sus superiores valoran su arduo trabajo en el Centro de Salud de Manzanares?	45
Figura 9: ¿Opina que los superiores brindan apoyo a su importante labor en el establecimiento médico de Manzanares?.....	46
Figura 10: ¿Considera que recibe recompensas materiales que le incentivan?	47
Figura 11: ¿Cree que recibe recompensas económicas que fomentan su rendimiento?	48
Figura 12: ¿Considera que llega puntualmente?.....	49

Figura 13: ¿Cree que asiste de manera regular?	50
Figura 14: ¿Cree que el establecimiento médico atiende de manera eficiente a sus pacientes?	51
Figura 15: ¿Opina que el establecimiento médico de Manzanares brinda un servicio eficaz a sus pacientes?	52
Figura 16: ¿El Centro de Salud de Manzanares actúa con responsabilidad hacia sus usuarios?	53
Figura 17: ¿Cree que está familiarizado y cumple con lo dispuesto en el ROF del establecimiento médico de Manzanares?	54
Figura 18: ¿Conoce y sigue lo establecido en el MOF del establecimiento médico de Manzanares?	55
Figura 19: ¿Opina que, junto con sus compañeros, realizan un trabajo cooperativo eficaz en el establecimiento médico de Manzanares?.....	56
Figura 20: ¿Cree que cumple con los estándares de calidad exigidos por el Centro de Salud de Manzanares?	57
Figura 21: ¿Considera que su área necesita una constante innovación?	58

RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024. **Metodología:** El estudio fue aplicada, ya que buscó utilizar los fundamentos teóricos sobre clima organizacional y desempeño laboral para resolver dificultades específicas en el contexto examinado. Su objetivo fue generar aportes prácticos que contribuyan a el proceso de determinaciones y la consolidación de la administración institucional. **Resultados:** El personal del Centro de Salud Manzanares percibe mayoritariamente un clima organizacional favorable, destacando altos niveles de comunicación (90,3 %), conocimiento de objetivos (95,8 %), responsabilidad (86,1 %), autonomía (88,9 %) y asistencia regular (93,1 %). Asimismo, predomina una valoración positiva del apoyo directivo, trabajo en equipo, cumplimiento de normas y calidad del servicio (entre 73 % y 83 %). Sin embargo, se identifican debilidades significativas en la ausencia de recompensas materiales (86,1 %) y económicas (97,2 %), lo que afecta la motivación extrínseca. **Conclusiones:** La mayoría del personal evidencia alto compromiso, responsabilidad, puntualidad y conocimiento de los objetivos y normas institucionales, lo que favorece el cumplimiento de funciones y la calidad del servicio. Asimismo, predomina la percepción de trabajo cooperativo y atención eficiente, aunque persisten algunas limitaciones en autonomía y toma de decisiones. Sin embargo, destaca como principal debilidad la ausencia de recompensas materiales y económicas, afectando la motivación del personal.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, centro de salud

ABSTRACT

Objective: Determine its connection among work performance and a work environment among staff at the Manzanares Health Center – 2024. **Methodology:** The research was applied in nature, as it sought to use theoretical foundations on organizational climate and job performance to solve specific problems in the context studied. Its objective was to generate practical contributions that would aid decision-making and strengthen organizational management. **Results:** The staff at the Manzanares Health Center mostly perceive a favorable organizational climate, highlighting high levels of communication (90.3%), knowledge of objectives (95.8%), responsibility (86.1%), autonomy (88.9%), and regular attendance (93.1%). Likewise, there is a predominantly positive assessment of management support, teamwork, compliance with standards, and service quality (between 73% and 83%). However, significant weaknesses are identified in the absence of material (86.1%) and financial (97.2%) rewards, which affects extrinsic motivation. **Conclusions:** Most staff demonstrate a high level of commitment, responsibility, punctuality, and knowledge of institutional objectives and standards, which facilitates the fulfillment of duties. Likewise, the perception of cooperative work and efficient service prevails, although some limitations in autonomy and decision-making persist. However, the main weakness is the absence of material and financial rewards, which affects staff motivation.

Keywords: Workplace culture, productivity, and wellness centre

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el clima organizacional se ha vuelto un elemento clave para el éxito y desarrollo de toda institución, pues influye de manera directa en la motivación, compromiso y rendimiento de los trabajadores. A nivel mundial, múltiples investigaciones evidencian que un entorno de trabajo favorable promueve la productividad y ayuda a que el personal esté satisfecho, lo que se traduce en la excelencia de las prestaciones brindadas.

En el contexto peruano, esta correlación cobra especial énfasis dentro del campo de la salud en tanto que las condiciones de trabajo son tienden a ser estrictas y en muchos casos, complicadas. La existencia de una organización adversa puede suscitar desmotivación, estrés y baja productividad de los propios trabajadores, así como de los pacientes y de la comunidad. Para el Centro de Salud Manzanares ahora bien, resulta importante analizar estas variables al ser el equipo de trabajo formado por personas que constantemente se ven inmersas en un entorno marcado por la alta demanda de atención en salud, escaso presupuesto financiero y presión por garantizar servicios de calidad. Esto puede influir positivamente en la percepción del personal sobre su entorno laboral, condicionando así el desempeño individual y colectivo.

Este estudio tiene como objetivo aportar información que sea útil para la gestión institucional, desarrollando evidencia para, a su vez, proponer estrategias que refuercen un clima organizacional de salud. Así mismo, se espera contribuir a mejorar el rendimiento de los trabajadores y, en consecuencia, ofrecer una atención sanitaria al público que acuda a este centro de salud a tiempo y eficaz. En esta perspectiva se puede identificar áreas de mejora del centro, para facilitar espacios de trabajo más colaborativos, buena comunicación y relaciones interpersonales saludables entre el personal..

A su vez, conocer estos aspectos ayuda a la dirección los directivos a tomar decisiones argumentadas que hagan posible políticas laborales que disminuyan el flujo del empleado y mejor desempeño de los estándares de asistencias sanitarias. Los resultados obtenidos permitirán contar con información actualizada y contextualizada, que sirva de base para futuras investigaciones, programas de intervención y planes de mejora continua que benefician tanto al personal como a la comunidad atendida por el Centro de Salud Manzanares.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el ámbito internacional, diversas investigaciones muestran que un ambiente laboral desfavorable en instituciones de salud se relaciona con índices elevados de estrés, desmotivación y bajo desempeño laboral, afectando directamente la calidad del servicio brindado a los pacientes. La sobrecarga laboral, el liderazgo autoritario y la falta de reconocimiento constituyen factores recurrentes que deterioran el ambiente de trabajo y el compromiso del personal sanitario (Fernández-Rubio et al., 2025).

En América Latina, esta problemática se intensifica debido a limitaciones estructurales, escasez de recursos y estilos de gestión tradicionalmente centralizados, lo que genera ambientes laborales tensos y escasa involucración de los empleados en el proceso de tomar determinaciones. Como consecuencia, se observan mayores índices de insatisfacción, rotación y disminución de la actuación en el trabajo dentro de las instituciones sanitarias (Medina Pariente y Heredia Llatas, 2023).

En el Perú, el sector salud enfrenta desafíos similares, especialmente en instituciones públicas, donde la falta de incentivos, recursos insuficientes y debilidades en el liderazgo influyen negativamente en el rendimiento y el ánimo de los trabajadores. Esta situación repercute en la excelencia del servicio al cliente y en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Correa Bravo, 2025).

En el establecimiento médico Manzanares, se detecta un ambiente organizacional desfavorable, caracterizado por un ambiente laboral tenso, centralización de decisiones en la gerencia, escasa autonomía del personal y limitada disponibilidad de recursos y materiales. La constante insatisfacción de los pacientes genera conflictos que afectan emocionalmente al personal de enfermería y administrativo, incrementando la desmotivación y reduciendo el desempeño laboral. De mantenerse esta situación, podrían agravarse el ausentismo, la rotación y la baja productividad, afectando el confort de la población y la excelencia de atención atendida (Santos Mendez, 2023).

Por ello, el propósito de esta investigación fue analizar la relación entre el rendimiento profesional y el clima organizacional, con el fin de proponer recomendaciones orientadas a mejorar la gestión institucional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera se relaciona el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?

¿En qué medida se relaciona la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?

¿De qué forma se relaciona la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?

¿En qué grado se relaciona la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar la relación entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Examinar la relación entre la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Evaluar la relación entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Identificar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

1.4. Justificación de la investigación

Teórica

El estudio actual se fundamentó a partir de la perspectiva teórica, ya que contribuyó al fortalecimiento del conocimiento existente sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el sector salud. El análisis se sustentó en enfoques y modelos

teóricos de la administración y la administración del potencial laboral, permitiendo contrastar y ampliar los aportes de diversos autores en un contexto específico como el Centro de Salud Manzanares. Igualmente, los resultados se incluyeron en la justificación teórico-empírica para el futuro, sirviendo como nuevas expectativas, que también son importaciones de cara a las futuras investigaciones de las variables que han dado lugar a las aportaciones que se incluyen en la literatura científica en el aspecto organizacional y sanitario (Carbajal Meza, 2024).

Metodológica

Y desde el punto de vista metodológico, la investigación sirvió y aportó a la utilización y a la aplicación de conocimientos científicos que permitieron analizar de forma sistemática el grado de relación entre las dos variables, teniendo en cuenta la utilización de instrumentos validados y técnicas de recolección de datos adecuadas que permitieron obtener información válida y objetiva desde el rigor metodológico del estudio. De esta forma, la metodología llevada a cabo puede ser replicable o adecuada en estudios similares en otras instituciones relacionadas con el sector salud (Vilca Casas, 2023).

Práctica - Social

La justificación práctica y social se basa, en la misma, en la mejora inmediata de la calidad de la oferta del servicio de salud a la población, de forma que una vez se pudo identificar el clima organizacional que influyó en el desempeño, proponiendo estrategias de mejora para optimizar los procesos internos, aumentar la motivación y mejorar el clima. Esto ha contribuido tanto a la mejora del bienestar de la población de trabajadores como de la satisfacción y de la atención de los pacientes, también aumentando el desarrollo institucional en beneficio de la población (Alshammary y Abbas, 2024).

1.5. Delimitaciones del estudio

1.5.1. Delimitación conceptual

Se delimita conceptualmente al estudio de las variables clima organizacional y desempeño laboral. El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral, incluyendo aspectos como la estructura del puesto, la autonomía, la valoración de los superiores y la recompensa. En cuanto a su rendimiento de trabajo se concibe como el grado de cumplimiento, eficiencia y excelencia con que el personal desarrolla sus funciones dentro del Centro de Salud Manzanares. Esta

delimitación permite precisar el alcance teórico del estudio y evitar interpretaciones ambiguas de los términos empleados.



Figura 1. Ubicación de manzanares

1.5.2. Delimitación del universo

El universo está constituido por el personal que labora en el establecimiento medico, ubicado en la Av. Sucre, distrito de Huacho, del 2024. Se desarrollo en este contexto geográfico y temporal específico, lo que permitio analizar de manera directa cómo se manifiestan las variables en un entorno real del sector salud. La selección de esta organización se debe a su importancia dentro de la comunidad y a su representatividad, permitiendo que los resultados obtenidos puedan servir como referencia para otras instituciones de salud con características similares.

1.5.3. Delimitación espacial

Se ejecutó en el establecimiento medico mencionado, situado en Huacho, Huaura, a una altura de 41 metros sobre el nivel del mar con un área de 717,02 km². con coordenadas UTM: 11°06'24"S 77°36'18"O

1.5.4. Delimitación temporal

Se realizo en agosto del 2024 a febrero del 2025.

1.6. Viabilidad del estudio

La presente investigación se consideró plenamente viable, ya que contó con la disponibilidad de tiempo necesaria para el desarrollo ordenado de cada una de las etapas del estudio, desde la recolección hasta el análisis de la información. Asimismo, se dispuso de los recursos financieros suficientes, los cuales permitieron cubrir los gastos básicos asociados al proceso investigativo, tales como materiales de oficina, impresiones y procesamiento de datos, sin que ello representara una limitación para la ejecución del estudio.

Finalmente, la investigación contó con un respaldo teórico sólido, sustentado en literatura científica pertinente que validó el enfoque y la metodología empleada. Asimismo, cumplió con los requisitos definidos en la normativa acerca de calificaciones y fases de la casa de estudios, constituyéndose en un requisito fundamental para la obtención del grado académico de maestría. La coherencia de la metodología, la calidad de las fuentes de información consultadas y la posibilidad de la aplicación de los resultados incrementaron la viabilidad del trabajo tanto desde el punto de vista académico, como práctico e institucional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

López y García, (2021), en el trabajo titulado “El vínculo con el liderazgo transformacional, el clima organizacional y el desempeño laboral en los sectores industriales”, examinaron la relación entre el clima organizacional, el desempeño laboral y el liderazgo transformacional en los sectores industriales. En su investigación adujeron que el liderazgo transformacional influía positivamente en la creación de un clima organizacional positivo; que este tipo de liderazgo promueve el desarrollo y el ejercicio de una visión colectiva y un sentido del propósito; que también estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Los líderes transformacionales promueven la creatividad y la invención en el ámbito laboral. Los líderes transformacionales promueven la comunicación abierta, la confianza y el respeto mutuo; estas prácticas dan como resultado un clima laboral más cooperativo y estimulante. A partir de todo ello concluyeron que un clima institucional positivo mejora significativamente el desempeño laboral de los trabajadores en los sectores industriales.

González et al., (2023), en su estudio titulado “La influencia del ambiente estructural en el rendimiento profesional: un estudio empírico en empresas tecnológicas”, se estudió el impacto que tiene el entorno en el interior de la organización sobre el rendimiento de trabajo en empresas tecnológicas en las que se identificó que un clima positivo tiene efectos directos sobre el bienestar de los colaboradores, el rendimiento y la innovación. Se observó que, cuando se manipulan favorablemente estos estudios, se logra un entorno de trabajo motivacional que mejora el compromiso y el rendimiento de los colaboradores. Así mismo, un clima positivo favorece la creatividad, dado que los colaboradores se sienten seguros de proponer nuevas ideas sin miedo. Los autores concluyen que el entorno de la organización tiene un impacto significativo en el rendimiento y la competitividad en las organizaciones, sugiriendo la realización de inversiones para mejorar su fortalecimiento en el camino de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Mendoza et al., (2024), se cuenta con un artículo titulado “El entorno estructural y el rendimiento profesional en las naciones latinoamericanas: Un estudio comparativo” en el que se llevó a cabo un estudio comparado sobre el clima organizacional y el rendimiento laboral

en naciones de América Latina, analizando cómo las diferencias sociales, culturales y económicas influyen sobre la manera en la que los colaboradores perciben el entorno de trabajo y en el rendimiento de los trabajadores. Los resultados evidencian que el contexto cultural modifica significativamente esta relación, ya que en culturas más jerárquicas se valora el liderazgo autoritario y la comunicación vertical, mientras que en culturas más horizontales se prefiere el liderazgo participativo y la comunicación bidireccional. Asimismo, factores como el nivel de desarrollo económico, las normas laborales y las expectativas sociales influyen en la forma en que los trabajadores interpretan el clima organizacional. En consecuencia, concluyen que las empresas deben adaptar sus políticas y estrategias al contexto local para maximizar el bienestar y el rendimiento organizacional.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Villanueva y Vargas, (2022), en su tema titulado “Diferencias en el clima organizacional entre empresas multinacionales y empresas locales en Perú: Implicancias para el rendimiento del trabajo”, analizaron las diferencias en el entorno organizacional entre empresas multinacionales y locales en Perú y su impacto en el rendimiento profesional. El estudio comparativo evidenció que, aunque ambas reconocen la importancia de un clima positivo, existen diferencias en recursos y gestión. Las multinacionales presentan un clima más estructurado y formalizado, con políticas claramente definidas. Además, cuentan con mayores recursos para programas de desarrollo profesional y bienestar. Estas condiciones fortalecen la dedicación y el entusiasmo de los trabajadores. Como resultado, se observa mayor productividad, menor ausentismo y mayor retención del talento. En contraste, las empresas locales enfrentan más limitaciones en la gestión del clima laboral. Concluyen que un clima organizacional bien gestionado influye significativamente en el desempeño y competitividad empresarial.

Paredes y Mendoza, (2023), en su tesis denominado “Estimulación profesional y clima de trabajo en los empleados de la región andina del Perú: su impacto en el desempeño laboral”, exploran cómo la motivación laboral actúa como un factor mediador en la relación entre el entorno de la organización y la productividad laboral del personal, específicamente en los contextos rurales o alejados de los centros urbanos de la región andina del Perú. A través de este estudio, los autores analizan cómo las condiciones laborales, el entorno organizacional y la motivación interactúan para influir en el rendimiento de los trabajadores

en una región caracterizada por particularidades socioeconómicas y culturales. El informe enfatiza que el ambiente corporativo es un factor esencial para promover un ambiente de trabajo que favorezca la motivación de los empleados. Un clima positivo, caracterizado por buenas relaciones laborales, comunicación abierta, reconocimiento y apoyo organizacional, crea condiciones propicias para que los trabajadores se sientan apreciados, dedicados y inspirados para cumplir con su trabajo de manera eficiente. En la región andina del Perú, muchas organizaciones operan en entornos rurales o aislados, donde los recursos suelen ser limitados y las infraestructuras de apoyo son más débiles que en los centros urbanos. Por otro lado, el trabajo de los autores da cuenta de que, incluso en estas exigentes circunstancias, los trabajadores se evalúan en términos de un clima organizacional bueno, se perciben como más apoyados y motivados, lo que deriva en un mejor desempeño laboral.

Ramírez y Torres (2024) en el estudio “Percepción de la justicia organizacional como moderador de la relación ambiente organizacional y desempeño laboral: evidencia de empresas peruanas”, estudian la percepción de la justicia organizacional como moderador de los ambientes laborales y del desempeño laboral en empresas peruanas, mostrando evidencia de que la justicia percibida mitiga la efectividad de un clima laboral positivo. Los resultados muestran que los empleados que consideran justas las políticas y prácticas organizacionales se sienten más valorados, motivados y comprometidos, lo que fortalece su rendimiento. Asimismo, concluyen que el impacto del clima organizacional no es automático ni uniforme, sino que depende en gran medida de la percepción de equidad, la cual amplifica los efectos de un buen ambiente laboral y potencia el desempeño individual.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima organizacional

Es el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores acerca de su ambiente laboral, que comprende elementos como la interacción, las relaciones interpersonales y la manera de liderato, las políticas organizacionales y las condiciones materiales.

Litwin y Stringer (1968) lo establecen que es el "entorno psicológico" que los trabajadores que se encuentran en un organismo perciben cosas que tienen un efecto directo sobre su conducta y desempeño. Este entorno está determinado por factores como las

políticas organizacionales, los valores compartidos, las normas informales y las condiciones de trabajo.

Schneider (1975) sugiere que el ambiente laboral hace alusión a las opiniones que tienen los trabajadores de manera conjunta acerca de las características del ambiente en el que trabajan, como la estructura, el control, la recompensa, la flexibilidad, la toma de decisiones, etc.

2.2.1.1. Factores que influyen en el clima organizacional

El clima organizacional es influenciado por diversos factores internos y externos a la organización. Del Centro de Salud Manzanares, estos factores pueden afectar directamente al bienestar del personal y a la calidad de la atención que se está ofreciendo. Algunos de los factores más relevantes que afectan al clima organizacional:

- **Liderazgo:** Al estilo de liderazgo de los directivos, el clima organizacional depende en gran medida de este estilo de liderazgo. Según Bass (1990), los líderes transformacionales son capaces de generar un clima favorable promoviendo, inspirando, motivando y apoyando a los empleados, mientras que los líderes transaccionales son capaces de obtener climas más organizados y menos flexibles.
- **Comunicación organizacional:** Para un entorno de trabajo, es necesaria una interacción clara y eficaz. En un centro sanitario, donde las decisiones deben tomarse de manera rápida y eficaz, la falta de una interacción clara puede dar lugar a tensiones, frustraciones y conflictos. Katz y Kahn (1978) también argumentan que la comunicación fluida contribuye al desarrollo de la cohesión del grupo y del alineamiento de los objetivos.
- **Reconocimiento y recompensas:** El sistema de recompensas y de reconocimiento de una organización organizará directa o indirectamente el clima organizacional de esta. Herzberg (1959), por su parte, afirmará que los factores motivacionales (reconocimiento, apreciación del trabajo bien realizado) son claves a la hora de generar un clima favorable que propicie la complacencia y el rendimiento del trabajador/a.
- **Condiciones laborales y recursos materiales:** En el ámbito de la salud, las circunstancias corporales del trabajo (condiciones accesibles, la estructura y el equipo) son características determinantes de las características del clima

organizacional. La falta de recursos adecuados puede generar frustración entre los empleados y afectar su desempeño. Maslow (1943) destaca que las condiciones de trabajo deben cumplir con las necesidades básicas de seguridad y bienestar para que los empleados puedan rendir al máximo.

2.2.1.2. Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral

El entorno laboral no únicamente impacta en la complacencia y el incentivo de los trabajadores, así como su rendimiento en el trabajo. En el sector salud, donde el trabajo es de alta demanda y de responsabilidad crítica, un clima organizacional negativo puede reducir la eficiencia y la calidad del servicio.

- **Modelo de Clima Organizacional de Schneider (1975):** Según Schneider, el clima organizacional influye en el comportamiento de los empleados, quienes responden de acuerdo con las percepciones que tienen del ambiente laboral. Un clima organizacional positivo fomenta actitudes proactivas y un mayor compromiso con la misión de la organización, lo que en el contexto del Centro de Salud Manzanares puede traducirse en una atención más eficiente y empática hacia los pacientes.
- **Teoría del Comportamiento Organizacional:** Esta teoría sugiere que el entorno influye en la conducta de los trabajadores en el que operan. Un buen clima organizacional mejora el entusiasmo interno de los trabajadores, lo que se traduce en un rendimiento superior. Robinson et al. (2004) señalan que un clima positivo aumenta el bienestar en el trabajo disminuye el recorrido y el absentismo, lo cual mejora el rendimiento y la estabilidad de la entidad.
- **Modelo de Clima de Calidad:** El ambiente laboral, en el ámbito sanitario también impacta la calidad de los servicios prestados. Un estudio realizado por Tucker et al. (2008) en hospitales encontró que un ambiente laboral favorable favorece la comunicación y la colaboración colaborativo, lo que reduce los errores médicos y mejora los resultados de los pacientes.

2.2.1.3. Clima organizacional en el sector salud

El entorno laboral en entidades sanitarias, como el Centro de Salud Manzanares, juega un papel crucial no solo en el bienestar de los empleados, sino también en la calidad de la atención proporcionada a los pacientes. En este sentido, el ambiente laboral influye en

la interacción entre el personal de salud y los pacientes, la moral del equipo médico y administrativo, así como en la eficiencia operativa de la institución.

La importancia del clima en hospitales y centros de salud según Bakker y Demerouti (2007), es un buen clima organizacional en hospitales contribuye a reducir el estrés laboral, aumenta la satisfacción y mejora el rendimiento del personal. Esto es especialmente relevante en entornos de trabajo altamente demandantes, como los centros de salud, donde los profesionales deben tomar decisiones rápidas y manejar situaciones de alta presión.

El impacto en la satisfacción del paciente con un clima organizacional negativo puede resultar en insatisfacción laboral, lo cual afecta directamente la calidad de la atención que los pacientes reciben. West et al. (2011) encontraron que el bienestar del personal y un clima de trabajo positivo están estrechamente relacionados con la mejora de los servicios y la satisfacción de los pacientes.

2.2.1.4. Clima organizacional y cultura institucional

El clima organizacional no solo está influenciado por las prácticas y políticas formales, sino también por la cultura institucional. La cultura de un centro de salud refleja los principios, reglas y convicciones que orientan la conducta de los trabajadores. Esta cultura influye en el ambiente de trabajo y en la visión que los trabajadores perciben acerca de su empresa.

La cultura organizacional en los centros de salud debe estar alineada con los valores de cuidado, respeto y compromiso hacia los pacientes. Un clima organizacional positivo se facilita cuando la cultura institucional promueve estos valores. Schein (2010) sostiene que la cultura organizacional impacta las percepciones y comportamientos de los empleados, lo que, en última instancia, afecta tanto su satisfacción como su desempeño laboral.

2.2.2. Desempeño laboral

El rendimiento profesional hace alusión al total de conductas, actitudes y logros que los trabajadores muestran al ejecutar sus deberes y obligaciones en una institución.

El desempeño laboral implica la manera en que los empleados cumplen con sus responsabilidades y tareas dentro de la organización, lo que está relacionado directamente con la productividad, eficiencia y calidad de los servicios prestados. En el contexto del Centro de Salud Manzanares, un buen rendimiento profesional afecta directamente tanto el entorno empresarial como la excelencia de la asistencia sanitaria.

Campbell (1990) define como “la ejecución de tareas que aportan de forma clara a los propósitos de la organización y que se miden en conforme de los hallazgos alcanzados”. En el ámbito del centro de salud, dicho se refleja en la excelencia del cuidado, la efectividad en el manejo de los pacientes y el cumplimiento de los protocolos médicos.

Borman y Motowidlo (1993) señalan que el desempeño laboral se puede dividir en dos tipos de comportamientos: conductas en el rol (aquellas tareas directamente relacionadas con el trabajo, como la atención al paciente) y conductas fuera del rol (como la cooperación y el apoyo entre colegas, que también afectan indirectamente la productividad y el clima profesional).

2.2.2.1. Modelos de desempeño laboral

Existen diversos modelos teóricos que explican el desempeño laboral, que abordan desde factores internos (como la motivación y las habilidades) hasta factores externos (como las condiciones laborales y el clima organizacional). En la siguiente descripción se comentan algunos de las más relevantes para el análisis:

a) Modelo de Desempeño de Campbell

El modelo de comportamiento para el desempeño laboral de Campbell (1990) fundía el ejercicio en el que el rendimiento puede ser desglosado en diferentes dimensiones:

- Tareas específicas: Las tareas necesarias para ejercer las funciones que se desarrollan, por ejemplo, la atención a los pacientes, la gestión de la documentación de pacientes o la administración de fármacos.
- Comportamientos adaptativos: La capacidad de los trabajadores para adaptarse a los cambios del entorno de trabajo, como por ejemplo, nuevas tecnologías o políticas de salud pública o nuevos procedimientos médicos.
- Comportamientos de mantenimiento: Las actitudes que contribuyen a la estabilidad del entorno de trabajo, como la cooperación entre los compañeros, la fidelidad a la institución o la disposición para el trabajo en grupo.

b) Modelo de motivación-higiene de Herzberg

El modelo de motivación-higiene de Herzberg (1959) propone que existen dos tipos de factores que influyen en el desempeño laboral:

- Factores motivacionales: Elementos que, cuando están presentes, aumentan la dedicación y el bienestar de los trabajadores, como el aprecio, la sensación de éxito, la obligación y las posibilidades de crecimiento laboral. En el Centro de Salud Manzanares, un buen sistema de reconocimiento y recompensas podría mejorar el desempeño laboral.
- Factores higiénicos: Elementos que, aunque no generan satisfacción por sí mismos, son necesarios para evitar la insatisfacción, como las condiciones de trabajo, la remuneración, la seguridad laboral y las relaciones con los supervisores. En el contexto del sector salud, condiciones laborales adecuadas y la disponibilidad de recursos son factores cruciales.

c) Modelo de desempeño de Locke y Latham

El modelo de Locke y Latham (1990) sobre el desempeño laboral está basado en la teoría de los objetivos. Este modelo sugiere que el desempeño de los empleados mejora cuando tienen objetivos claros, específicos y desafiantes. Además, estos objetivos deben ser medibles y alcanzables, lo que proporciona un sentido de dirección y propósito.

Dentro de un establecimiento sanitario, los objetivos pueden estar relacionados con la disminución de los periodos para esperar, el aumento en la excelencia de atención al paciente, la adherencia a los protocolos médicos o el incremento de la satisfacción del paciente.

2.2.2.2. Factores que impactan el desempeño laboral en el sector salud

En el establecimiento médico Manzanares, el rendimiento en el trabajo no se ve afectado solo por elementos individuales (las competencias o el ánimo), sino también por condiciones organizacionales, recursos disponibles y el contexto de trabajo. Varios de los factores más relevantes que afectan el desempeño laboral en la industria de la salud son:

a) Motivación y satisfacción laboral

La motivación y la satisfacción son factores fundamentales que determinan el rendimiento de los empleados. Según Maslow (1943), las necesidades básicas (como la seguridad laboral, condiciones de trabajo adecuadas) deben satisfacerse antes de que los empleados puedan estar motivados para alcanzar objetivos más altos, como la auto-realización y el compromiso con la misión de la organización.

En el Centro de Salud Manzanares, un personal inspirado tiene más probabilidades de ofrecer un cuidado de mayor calidad al paciente. Los parámetros de motivación pueden ser el reconocimiento por parte de la autoridad, las oportunidades de desarrollo o la comunicación con el grupo.

b) Condiciones de trabajo

Las condiciones laborales, como la disponibilidad de recursos y equipos médicos, influyen directa y/o indirectamente en la competencia de los trabajadores para hacer su trabajo. Según Herzberg (1959) las condiciones higiénicas de trabajo como una infraestructura adecuada, herramientas, un ambiente de trabajo no peligroso son condiciones necesarias para evitar la insatisfacción y el pobre desempeño.

En una instalación sanitaria la falta de equipo médico, medicamentos y recursos humanos suficientes puede ser una causa del estrés y la frustración en los trabajadores, así como del rendimiento deficiente.

c) Estilo de liderazgo

El tipo de liderazgo puede tener un impacto significativo sobre el rendimiento de los empleados. Para Bass (1990), el rendimiento puede aumentar mediante un liderazgo transformacional (más relacionado con inspirar a los colaboradores, motivarles mediante visiones compartidas), haciéndolo crecer en un clima de trabajo más satisfactorio. En cambio, un liderazgo transaccional (más relacionado con recompensas y castigos) podría contribuir al aumento del rendimiento, ya que es útil en la administración de trabajos rutinarios; sin embargo, es poco probable que contribuya al deseo de mejorar el rendimiento.

En el establecimiento médico Manzanares, el estilo de liderazgo influye en la moral del personal y en su disposición para trabajar en equipo, lo cual es esencial en un entorno tan colaborativo como el sector salud.

d) Trabajo en equipo y colaboración

El desempeño en el sector salud está muy vinculado al trabajo en equipo. Según Tuckman (1965), los equipos pasan por varias fases de desarrollo (formación, conflicto, normalización y rendimiento), y un equipo que funciona de manera

eficiente es capaz de generar un efecto beneficioso en el rendimiento de trabajo individual.

En el Centro de Salud Manzanares, los equipos de trabajo bien coordinados entre médicos, enfermeras, administrativos y otros profesionales de la salud pueden ofrecer una atención más integral y de mejor calidad a los pacientes.

2.2.2.3. Medición del desempeño laboral

Para evaluar el desempeño laboral en el Centro de Salud Manzanares, se pueden usar diversas herramientas y enfoques de medición:

- Evaluación del desempeño: El sistema de evaluación del rendimiento permite conocer el rendimiento de los colaboradores a la hora de hacer las tareas y cumplir los objetivos. Esta evaluación puede contar con información de los supervisores, autoevaluaciones de los colaboradores y evaluaciones de compañeros de trabajo.
- Indicadores de rendimiento: En un contexto de salud, los indicadores de rendimiento pueden ir relacionados con el tiempo de respuesta en emergencias, la calidad del servicio médico, la satisfacción del paciente, y la adhesión a los procedimientos médicos.

2.3. Bases filosóficas

El rendimiento laboral y el clima organizacional constituyen el soporte teórico que permite describir cómo los valores y principios básicos están condicionados por las acciones de los trabajadores y el clima de la organización. En un Centro de Salud, en el que se inscribe el Centro de Salud Manzanares, resulta fundamental crear un espacio de trabajo que sea saludable, eficaz y centrado en la asistencia sanitaria.

2.3.1. Bienestar del individuo como pilar central

El enfoque humanista de la organización pone a las personas y su bienestar como base para llegar a la productividad y la eficacia. Este enfoque pone de relieve la importancia del crecimiento individual y la motivación intrínseca y la satisfacción laboral como factores que determinan la consecución de un rendimiento elevado. En el Centro de Salud Manzanares, considerar los trabajadores solo como recursos para realizar muchas tareas sería un error. La técnica humanista dice que ellos son personas que se ven aumentados, con un crecimiento personal y un bienestar, y que trasladan este crecimiento y bienestar a su rendimiento y, por lo tanto, a la calidad de la asistencia sanitaria.

En la obra de Abraham Maslow (1943), y de acuerdo a su doctrina del estatus de requerimientos. Considera que las exigencias fundamentales tienen que ser previamente satisfechas antes de que las personas tengan la posibilidad de alcanzar un grado superior en su rendimiento y en su satisfacción. Esto nos remite a un centro sanitario en el que el personal requiere tener acceso a condiciones de trabajo básicas, a seguridad laboral y a reconocimiento, pues sólo una vez que haya cubierto su necesidad de forma fácil puede cumplir con sus atribuciones de forma eficiente.

Carl Rogers, otro de los pensadores más reconocidos del humanismo sostiene que las personas son más propensas a conseguir un rendimiento excelente cuando se sienten valoradas y respetadas. En el caso del Centro de Salud Manzanares eso quiere decir que hay que fomentar una cultura organizacional que estructure el valor de la comunicación abierta, la empatía entre el personal y el reconocimiento de los logros individuales.

2.3.2. Justicia organizacional

La noción de justicia organizacional permite exponer las creencias y opiniones que los trabajadores tienen acerca de la forma en que son tratados en su lugar de trabajo. Esta es considerada durante el desempeño laboral, así como en las relaciones interpersonales en el interior de la organización. Para hablar del clima organizacional es necesario por lo tanto hablar de la justicia organizacional y, lógicamente, de la justicia distributiva (equidad en beneficios y recompensas) y justicia en los procedimientos o procesos (equidad en las decisiones). Ambos principios son esenciales para promover un buen ambiente de trabajo.

El filósofo John Rawls, eminentemente conocido en el ámbito de la teoría de la justicia, sostiene que las organizaciones deben actuar sobre principios de equidad, y que las mismas serían contribuyentes de buena fe para garantizar que los derechos laborales de todas las personas se encuentren al mismo nivel, que todas las personas tengan igualdad de oportunidades y acceso a recompensas. Esto cobra especial importancia en el área de la salud, donde las desigualdades en cuanto a los recursos, tiempo trabajado y recompensas impactan el clima de la organización y el rendimiento de los trabajadores.

La justicia organizacional en la institución Manzanares se podría aplicar para valorar y asegurar el reconocimiento y la solidaridad con el trabajo de los médicos, enfermería y otros recursos humanos, hasta componentes administrativos. De tal forma, la justicia organizacional podrá motivarlos y propiciar su rendimiento.

2.3.3. Responsabilidad social

La responsabilidad social en el seno de la organización corresponde a la responsabilidad que tienen todos los trabajadores y la institución de la que se espera que colabore para contribuir al interés social y fines de su misión social. Dentro de un establecimiento sanitario, se pone énfasis en la atención de calidad al paciente y el compromiso con la comunidad, lo que a su vez genera un ambiente organizacional positivo y un desempeño orientado hacia los valores altruistas y de servicio.

Jean-Paul Sartre, plantea que las personas son responsables de sus acciones y deben actuar de manera que sus decisiones contribuyan positivamente al mundo que las rodea. Este principio puede ser trasladado al trabajo en un centro de salud, donde el compromiso de los empleados con el bienestar de los pacientes no solo es una obligación profesional, sino una misión ética.

En el Centro de Salud Manzanares, el desempeño laboral puede estar vinculado a la percepción que los empleados tengan sobre la importancia social de su trabajo. Justamente entendido que los trabajadores tengan la sensación de que colabora con la mejora del bienestar compartido con la comunidad, es mucho más propenso a ser entendido por los trabajadores enérgicos y dedicados, lo que contribuye a mejorar el clima laboral como la ejecución.

2.3.4. Constructivismo

El constructivismo defiende que el conocimiento y las habilidades se construyen de forma activa a través de la experiencia y el contacto. En este sentido, se establece que los trabajadores deben estar en un marco que favorezca la creación del conocimiento y el desarrollo continuo, repercutiendo tanto en el trabajo individual como en el trabajo grupal.

Lev Vygotsky hace hincapié en lo importantes que son los procesos en grupo y el aprendizaje en grupo para el desarrollo de las habilidades. En un centro de salud se aclara en el trabajo en equipo y en la formación continua de los trabajadores, lo que hace que la práctica grupal, más allá de mejorar la práctica individual, favorezca también la creación del clima colaborativo y de un clima organizacional positivo.

La formación continua es un aspecto clave en el Centro de Salud Manzanares, dado que los profesionales de la salud tienen que estar, de forma sistemática, a la vanguardia de nuevos procedimientos, técnicas y tecnologías médicas. Esta práctica y este enfoque constructivista

son aplicables tanto a la formación continua del personal como a la mejora del entorno laboral que favorece el aprendizaje y la innovación.

2.3.5. Empoderamiento

El término hace referencia a la delegación de autoridad y responsabilidad a los trabajadores, promoviendo su implicación activa y su libertad para tomar decisiones. El empoderamiento tiene un efecto directo a nivel del clima laboral y sobre el desempeño, ya que la autonomía es capaz de aumentar el compromiso y motivación de los trabajadores.

Friedrich Hayek, también hace hincapié en la necesidad de libertad y autonomía en la toma de decisiones, lo que lleva a mayores niveles de eficiencia y satisfacción. En el Centro de Salud Manzanares, empoderar a los colaboradores para que tomen decisiones en relación a su ámbito de responsabilidad podría ser una solución para mejorar su motivación, su desempeño y el clima laboral.

El empoderamiento no sólo aumenta la confianza de los trabajadores, sino que también genera un mayor clima proactivo y colaborativo del cual se sentirá satisfecho cada uno de los trabajadores al sentir que contribuye a que la misión del centro de salud pueda cumplirse.

2.3.6. Bien común

El bien común se refiere a la defensa de los intereses de la colectividad frente a la defensa de los intereses de los individuos. En contexto de los centros de salud, la pertenencia a un equipo y la cohesión son claves para el rendimiento del equipo y la excelencia de la atención. Se da por hecho que el sentido de la vida de todo ser humano es la búsqueda del bien común y que el trabajo en equipo y la colaboración son claves para alcanzar este bien común. En el caso del Centro de Salud Manzanares significa que quienes allí trabajan deben ir orientándose para alcanzar los objetivos comunes de la entidad; como garantizar la atención médica de calidad o garantizar la buena salud de las personas atendidas. El trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes miembros del personal son fundamentales en un centro de salud, donde las decisiones deben tomarse de manera rápida y eficaz, y el desempeño de cada miembro del equipo contribuye al éxito global de la organización.

2.4. Definición de términos básicos

➤ **Clima organizacional**

Percepción compartida de los miembros de una organización sobre las prácticas, políticas, procedimientos y otros aspectos del ambiente laboral, que influyen en el comportamiento de los empleados y su desempeño laboral (Salanova, M., & Schaufeli, W. B. 2020).

➤ **Desempeño laboral**

Conducta de un empleado que se refleja en la realización de sus tareas laborales y sus contribuciones a los objetivos organizacionales, considerando tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos del trabajo (Campbell, J. P. 2021).

➤ **Calidad**

Capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios consistentes que no solo cumplen con las especificaciones técnicas, sino que también superan las expectativas de los clientes, logrando un alto nivel de satisfacción (Parast, M. M., & Adams, L. 2022).

➤ **Autonomía individual**

Sensación de control sobre las propias acciones, en la que los individuos se sienten libres de actuar de acuerdo con sus valores y deseos, sin presiones externas (Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020).

➤ **Productividad**

Medida de eficiencia, donde las innovaciones tecnológicas y organizacionales permiten generar más con menos. A medida que las empresas incorporan nuevas tecnologías o reestructuran sus procesos, la productividad puede aumentar sin necesidad de aumentar los recursos empleados (Kraemer-Mbula, E., & Wunsch-Vincent, S. 2020).

➤ **Recompensa**

Son utilizadas para reforzar comportamientos deseados, como la mejora del desempeño, la lealtad y la satisfacción, y deben ser percibidas como justas y equitativas para ser efectivas (Kuvaas, B. 2021).

➤ **Trabajo en equipo**

Interacción entre miembros con habilidades complementarias que colaboran para alcanzar metas compartidas. Este proceso implica una cooperación activa, en la que los miembros coordinan sus esfuerzos, toman decisiones conjuntas y se ayudan mutuamente para lograr los objetivos organizacionales (Salas, E., Rosen, M. A., & DiLiello, T. C. 2020).

➤ **Liderazgo**

Proceso de influencia en el que un individuo (el líder) guía a un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Este proceso no solo involucra la dirección, sino también la inspiración, motivación y facilitación de la participación activa de los miembros del equipo (Northouse, P. G. 2022).

➤ **Motivación**

Energía mental y física que una persona dedica para alcanzar metas específicas y es influenciada por el desafío y la claridad de las metas, así como por la retroalimentación obtenida sobre el desempeño (Locke, E. A., & Latham, G. P. 2021).

➤ **Condiciones de trabajo**

Factores externos que influyen la habilidad de los trabajadores para actuar correctamente en sus funciones. Esto incluye la carga de trabajo, los horarios laborales, la protección en el empleo, la disponibilidad de formación y medios, así como el estándar de los vínculos en el trabajo (Davis & Morris, 2022).

2.5. Hipótesis de investigación

2.5.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024.

2.5.2. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Existe una relación significativa entre la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Existe una relación significativa entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

Existe una relación significativa entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

2.6. Operacionalización de las variables

2.6.1. Variable independiente

Clima organizacional

2.6.2. Variable dependiente

Desempeño laboral

Tabla 1: Cuadro de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Clima organizacional	Conjunto de percepciones y actitudes compartidas por los miembros de una organización sobre las condiciones y características de su entorno laboral. Estas percepciones pueden incluir aspectos relacionados con la comunicación, la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el nivel de apoyo y la cultura organizacional.	Conjunto de percepciones y actitudes compartidas por los empleados sobre las condiciones laborales, las políticas organizacionales, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y el ambiente físico de trabajo. Esta percepción es generalmente evaluada a través de encuestas, entrevistas o cuestionarios que miden diversos aspectos del ambiente laboral.	Nivel de estructura	Comunicación de trabajo Objetivo de trabajo Método de trabajo Responsabilidad	1-3	Likert
			Autonomía	Independencia del trabajador Decisiones	4-6	
			Valoración de los superiores	Agradecimiento Apoyo		
			Recompensa	Material Monetario	7-9	
			Asistencia y puntualidad	Asistencia Puntualidad	1-2	
Desempeño laboral	Conjunto de comportamientos, actitudes y resultados observables que un empleado exhibe en el contexto de su trabajo, los cuales son evaluados en función de criterios específicos establecidos por la organización.	Se refiere a cómo se mide y evalúa el desempeño de un empleado dentro de una organización, a través de indicadores y criterios específicos que permiten observar y cuantificar su rendimiento en el trabajo.	Productividad	Eficacia Eficencia Responsabilidad	3-5	
			Trabajo en equipo	Cumplimiento del ROF Cumplimiento del MOF Trabajo cooperativo	6-8	
			Calidad	Innovación Cumplimiento	9-10	

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Se clasificó como de tipo aplicada, ya que su enfoque no solo se centró en el análisis de teorías existentes, sino también en la generación de conocimientos orientados a la solución de problemas concretos dentro del contexto organizacional. Este tipo de investigación tuvo como principal objetivo aplicar los fundamentos teóricos sobre clima organizacional y desempeño laboral para proponer mejoras prácticas en el entorno estudiado. En este sentido, no sólo limitó su intención a una comprensión exacta de los procesos que actualmente subyacen a dichos conceptos sino que también quería contribuir con información que fuera útil en relación con la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión asignada.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Estuvo conformada por 72 empleados, como se describió a continuación: médicos (11), enfermeras (13), técnicos de laboratorio (4), odontólogos (2), técnicos enfermeros (26), obstetras (5), psicólogo (1), trabajador sanitario (1), administrativos (4), asistencia social (1) y personal de limpieza (4).

3.2.2. Muestra

La muestra es probabilística y se estableció utilizando fórmulas de datos limitadas donde se eligió a través del muestreo sencillo, que implica la selección de componentes de muestra a partir de una suma. De la población total de personas explicando que la población total de personas es la que compone a 72 empleados, es el compuesto.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Cuestionario

Se elaboró un cuestionario específico para el trabajador del centro sanitario de Manzanares, y así obtener información relevante acerca de diferentes variables vinculadas con el clima organizacional y el rendimiento laboral. Este cuestionario se aplicó a los trabajadores del centro para recabar información relevante que permitiera llevar a cabo un análisis del conjunto de percepciones y actitudes que muestra el personal en relación con su entorno laboral. A partir de las respuestas se obtuvieron los datos básicos que permitieron llegar a conclusiones sobre la importancia de las condiciones de trabajo, el liderazgo, la motivación en el rendimiento del grupo de salud.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

El presente trabajo está sustentado por un material empírico que a la vez ha sido recogido por métodos de recolección de datos de tipo cuantitativos como cualitativos, en el último caso específicamente las entrevistas y cuestionarios al personal de la Asturias sanitaria y la obtención de ahora su información por métodos estadísticos. De esta manera, se pudo hacer emergente un análisis de tipo cuantitativo con relación a la cuestión estudiada, logrando la obtención de datos muy precisos, desde el punto de vista de números, cifras y estadísticas, las cuales permitieron también medir de una forma objetiva las variables a las que se llegó. De otra parte los métodos de recolección de datos de tipo cualitativos, esto es, el modo de las entrevistas y los cuestionarios de personal por medio de la recogida de información y sus respuestas desde ese tipo cualitativo, han hecho posible la obtención de una perspectiva aún más rica en características, valoraciones y visiones sobre los fenómenos observados, colocando el contexto de los relatos de experiencias y actitudes que habían sido conformadas por los propios participantes. Pese a que el personal fue muy reducido, la información que obteníamos a partir de las afirmaciones era más rica. Vía estadística, se obtuvo una visión cuantitativa del modo como podrían influir unos factores en otros.

1) Microsoft Office Excel

Este programa nos permitió preparar la información para facilitar su estudio cuantitativo posterior.

2) SPSS

Este software nos ayudó a realizar el análisis de datos para crear tablas y gráficas con la información obtenida.

3) Tablas de frecuencias

Esta herramienta nos facilitó la organización y la distribución de los datos. En estas tablas representamos los datos obtenidos.

4) Tablas de porcentaje

Esta herramienta nos permitió ver el porcentaje de las variables del proyecto; además, nos sirvió para elaborar gráficos estadísticos.

5) Gráficos estadísticos

Mediante los gráficos estadísticos representamos los resultados para generar conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1. Clima organizacional

Tabla 2: ¿Cree usted que mantiene una comunicación efectiva con el director?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	6	8,3
Siempre	65	90,3
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

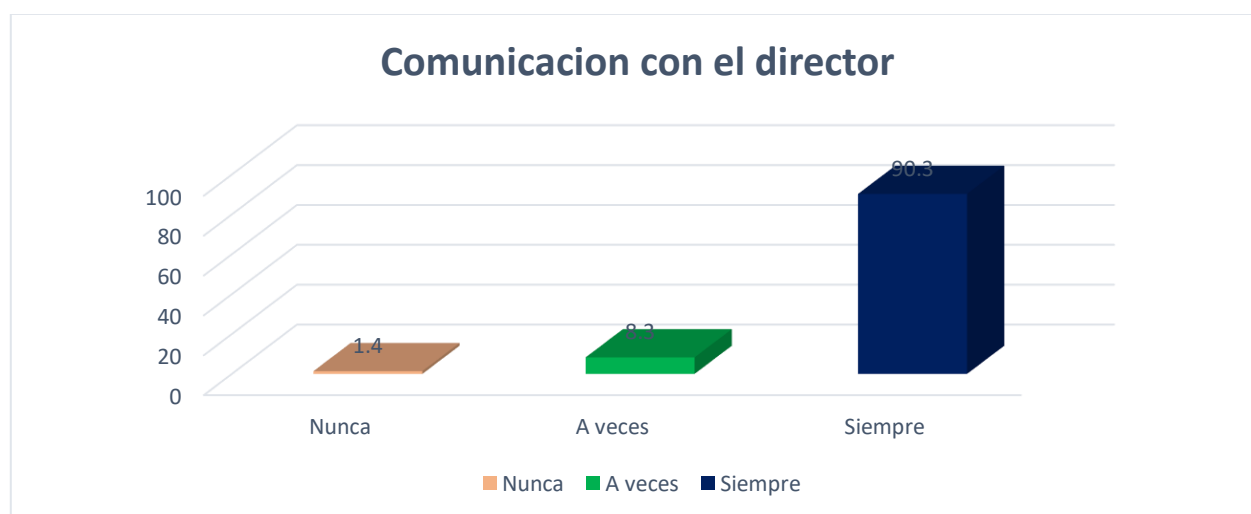


Figura 2: ¿Mantiene una comunicación efectiva con el director del establecimiento médico?

Interpretacion

En la tabla y figura 2 el 90,3 %, manifiesta que siempre mantiene una comunicación efectiva con el director. Solo un pequeño porcentaje, 8,3 %, opina que a veces logra esa comunicación efectiva, mientras que apenas 1,4 % indica que nunca la mantiene. Esto refleja que existe, en general, una buena relación comunicacional entre el personal y el director del centro de salud, lo que es un factor positivo para la coordinación interna y la gestión organizacional. Sin embargo, aunque mínimo, el hecho de que un pequeño grupo perciba que nunca o solo a veces logra una comunicación efectiva indica la obligación de continuar

robusteciendo los medios y espacios de diálogo, con el para garantizar que todos los trabajadores se perciben acogidos y comprendidos por la dirección.

Tabla 3: ¿Está usted al tanto de los objetivos?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	2	2,8
Siempre	69	95,8
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

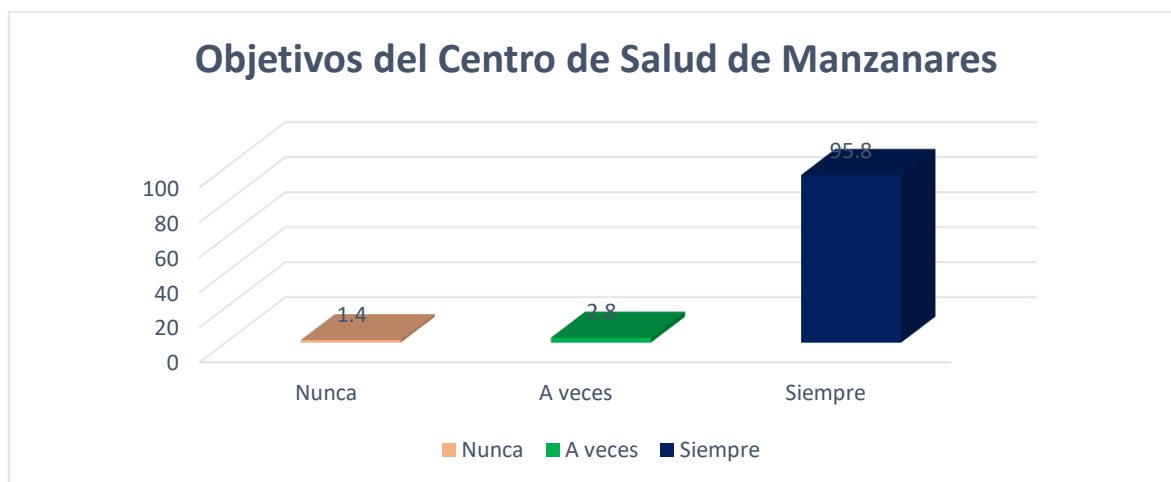


Figura 3: ¿Está al tanto de los objetivos?

Interpretacion

En la tabla y figura 3 el 95,8 %, afirma que siempre está informada sobre los objetivos institucionales del centro de salud. Solo un 2,8 % señala que a veces está al tanto, y apenas un 1,4 % admite que nunca conoce dichos objetivos. Este resultado muestra un elevado grado de conocimiento y una fuerte alineación del personal con la meta, perspectiva y objetivos del centro sanitario, lo que contribuye directamente a la coherencia en las acciones y al logro de resultados. No obstante, la existencia de un pequeño porcentaje que no está completamente informado sugiere la importancia de reforzar continuamente la difusión de los objetivos institucionales.

Tabla 4: ¿Opina usted que el enfoque de trabajo es adecuado?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	10	13,9
Siempre	61	84,7
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

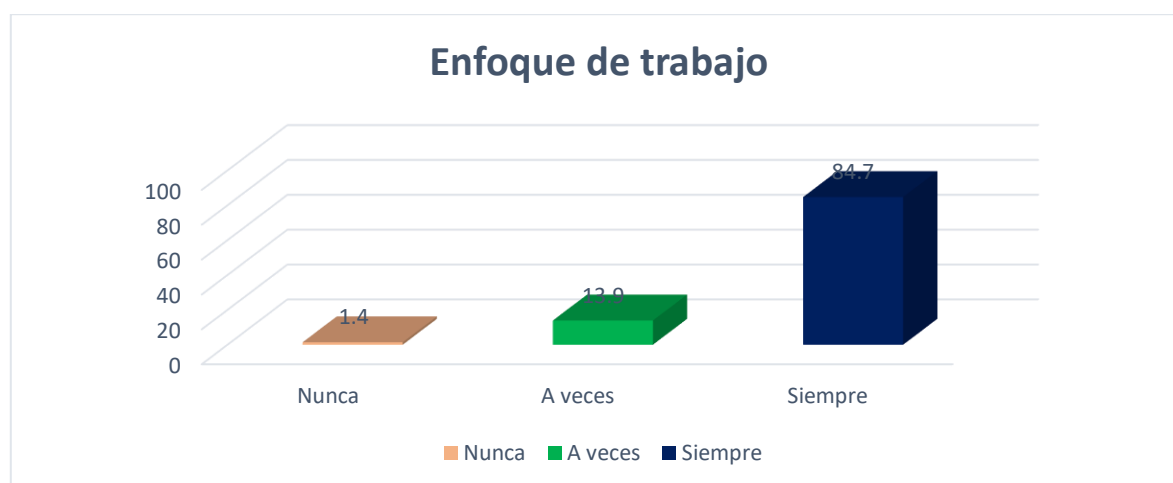


Figura 4: ¿Opina el enfoque de trabajo es adecuado?

Interpretacion

En la tabla y figura 4 el 84,7 %, manifiesta que siempre el enfoque de trabajo es el adecuado. Un 13,9 % opina que a veces es adecuado, mientras que solo un 1,4 % cree que nunca lo es. Este resultado indica que, en general, el personal percibe de forma positiva la forma en que se organizan y ejecutan las labores dentro del centro de salud, lo cual es favorable para mantener la eficiencia y calidad de los servicios. Sin embargo, el hecho de que casi uno de cada siete trabajadores considere que solo a veces el enfoque es el correcto podría interpretarse como una alerta para la gestión, ya que indica que hay campos de optimización en la planificación, coordinación o implementación de actividades.

Tabla 5: ¿Cree usted que actúa con responsabilidad?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	9	12,5
Siempre	62	86,1
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

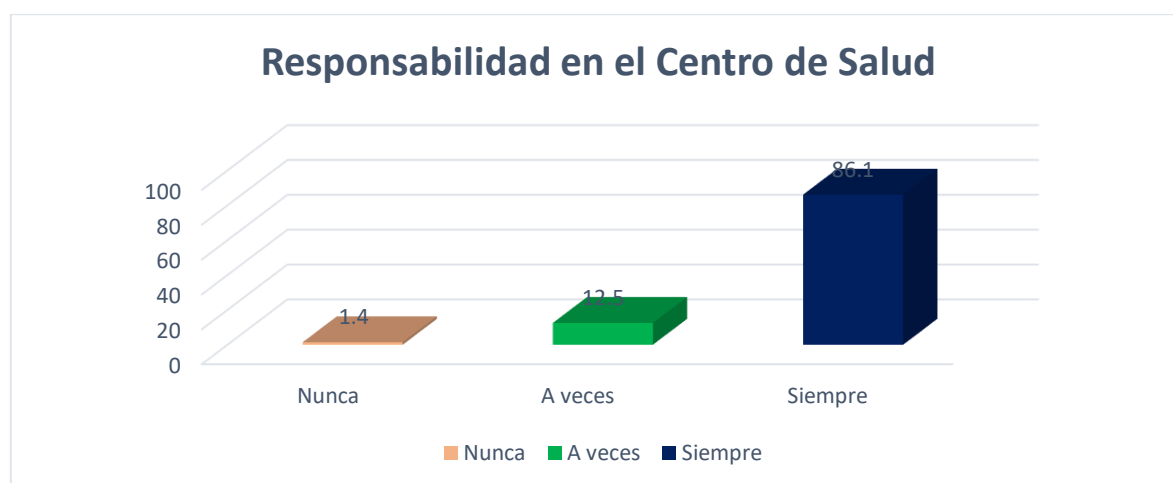


Figura 5: ¿Cree que actúa con responsabilidad?

Interpretacion

En la tabla y figura 5 el 86,1 %, manifiesta que siempre actúa con responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Un 12,5 % opina que a veces lo hace, mientras que apenas un 1,4 % indica que nunca actúa con responsabilidad. Este resultado refleja que la percepción de compromiso y responsabilidad laboral es muy alta dentro del equipo de trabajo, lo que es un punto muy favorable para la cultura organizacional y para el nivel de excelencia de la prestación que se ofrece a la comunidad. Sin embargo, es importante considerar que alrededor de uno de cada ocho trabajadores percibe que su responsabilidad es intermitente. Esto podría deberse a diversos factores como falta de motivación, sobrecarga laboral, escasez de recursos o deficiencias en la supervisión.

Tabla 6: ¿Considera que tiene la capacidad de desarrollarse de manera autónoma?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,8
A veces	6	8,3
Siempre	64	88,9
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

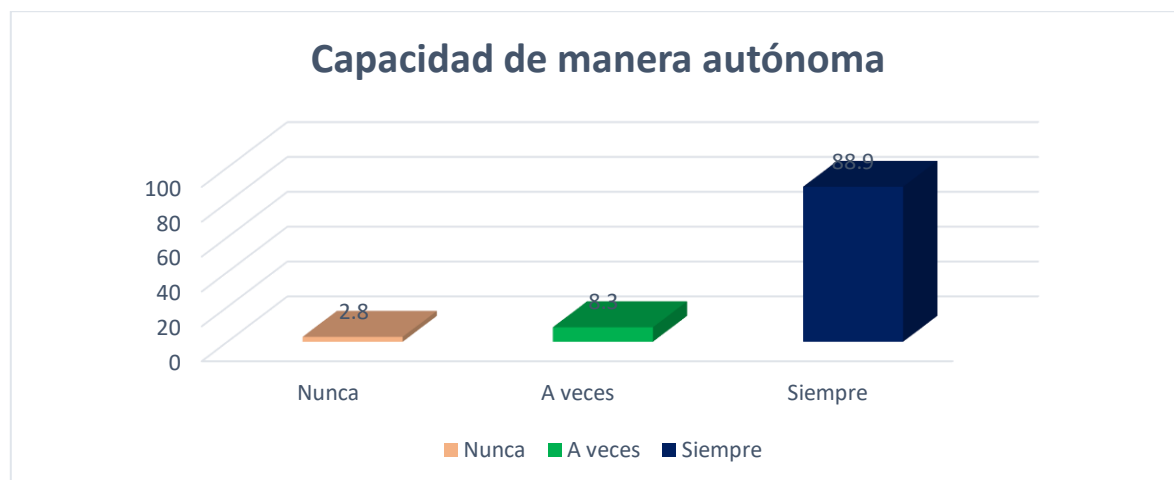


Figura 6: ¿Considera que tiene la capacidad de desarrollarse de manera autónoma?

Interpretacion

En la tabla y figura 6 el 88,9 %, estima que siempre tiene la capacidad de trabajar y desarrollarse de forma autónoma. Un 8,3 % opina que a veces logra esta autonomía, mientras que solo un 2,8 % siente que nunca puede hacerlo. Este resultado refleja un nivel alto de autogestión y confianza entre los trabajadores del establecimiento médico, lo cual es muy positivo para la eficiencia organizacional, ya que indica que la mayoría de los trabajadores se sienten capaces de tomar decisiones y realizar sus labores sin depender excesivamente de supervisión directa.

Tabla 7: ¿Opina que tiene la facultad de tomar decisiones?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	13	18,1
Siempre	58	80,5
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

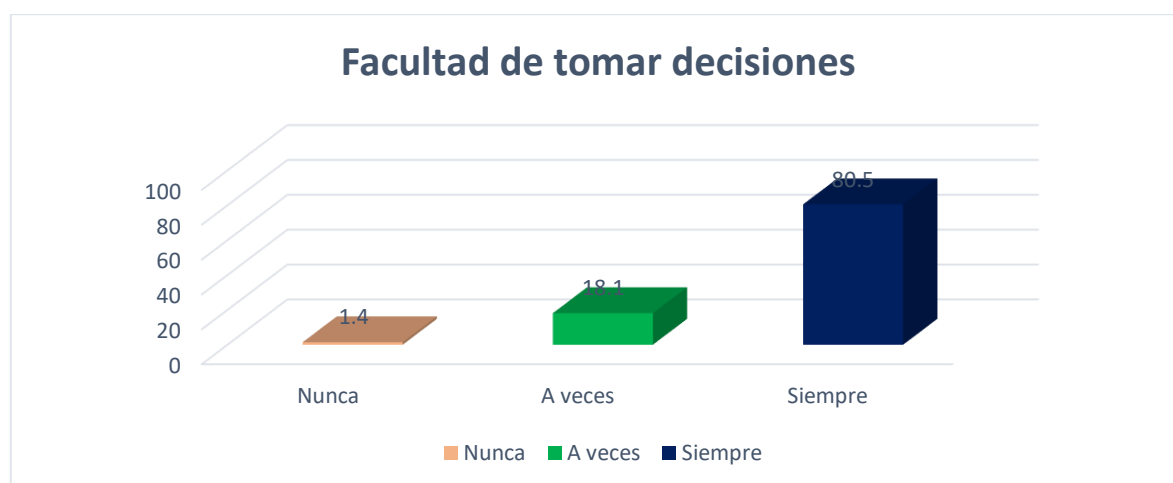


Figura 7: ¿Opina que tiene la facultad de tomar decisiones?

Interpretacion

En la tabla y figura 7 el 80,5 %, manifiesta que siempre tiene la facultad de tomar decisiones en el ámbito de su trabajo. Un 18,1 % opina que a veces puede hacerlo, mientras que un 1,4 % señala que nunca tiene esa posibilidad. Este resultado indica que, en términos generales, el personal percibe que existe un buen nivel de delegación de autoridad y que cuentan con la autonomía necesaria para decidir dentro de sus funciones. Esto es positivo, ya que la habilidad de adoptar determinaciones propicia la resolución de dificultades y la proactividad y la eficiencia operativa.

Tabla 8: ¿Cree usted que los altos mandos valoran su arduo trabajo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	12	16,7
Siempre	59	81,9
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

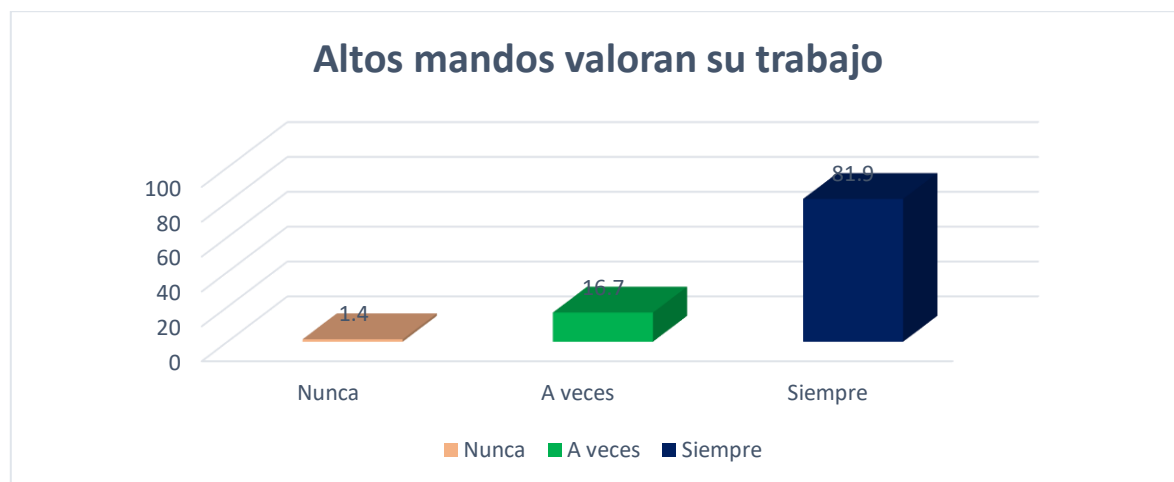


Figura 8: ¿Cree que sus superiores valoran su arduo trabajo?

Interpretacion

En la tabla y figura 8 el 81,9 %, manifiesta que siempre su esfuerzo es valorado por los altos mandos. Un 16,7 % opina que a veces siente ese reconocimiento, mientras que un 1,4 % indica que nunca percibe que se valore su trabajo. Esto refleja que, en general, existe una buena percepción de reconocimiento y valoración mediante del liderazgo, que es un elemento motivador esencial para preservar la dedicación y la complacencia de los trabajadores. Sentirse valorado impulsa la productividad, fortalece la lealtad institucional y mejora el clima organizacional.

Tabla 9: ¿Opina usted que los altos mandos brindan apoyo a su importante labor?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,8
A veces	13	18,1
Siempre	57	79,1
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

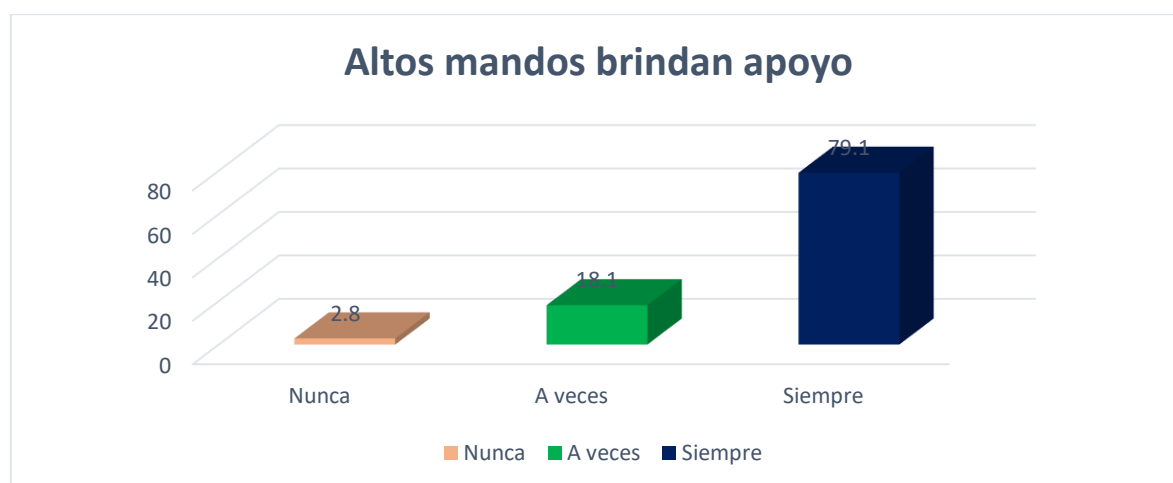


Figura 9: ¿Opina que los superiores brindan apoyo a su importante?

Interpretacion

En la tabla y figura 9 el 79,1 %, estima que siempre recibe apoyo de parte de los altos mandos. Un 18,1 % opina que a veces cuenta con ese respaldo, mientras que un 2,8 % indica que nunca percibe apoyo hacia su labor. Esto refleja que, en términos generales, existe una buena percepción del apoyo institucional por parte de la dirección hacia el personal, lo cual es positivo porque el respaldo de los líderes es fundamental para garantizar un ambiente laboral favorable, motivar al equipo y facilitar el cumplimiento de responsabilidades.

Tabla 10: ¿Considera que recibe recompensas materiales que incentivan su desempeño?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	62	86,1
A veces	9	12,5
Siempre	1	1,4
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

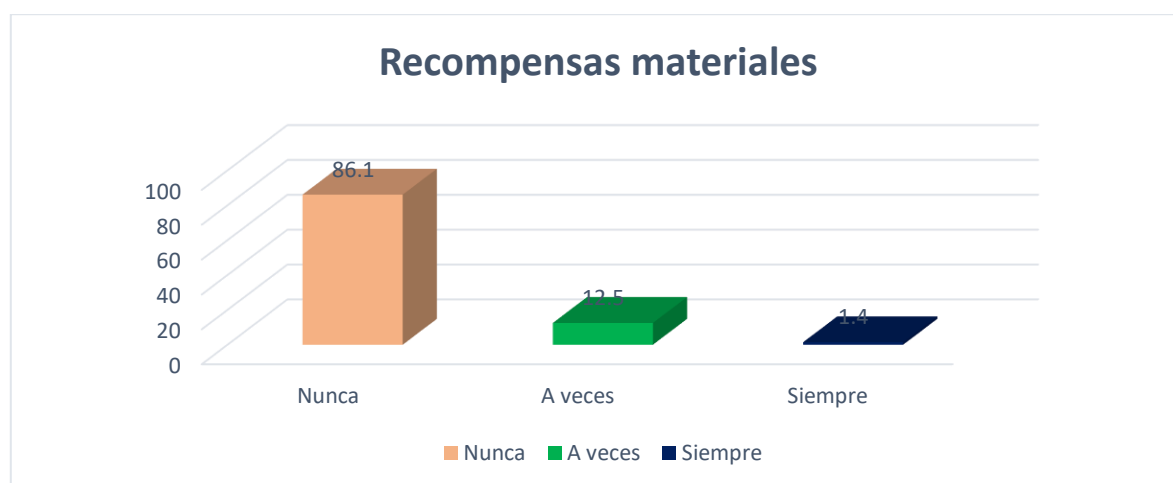


Figura 10: ¿Considera que recibe recompensas materiales que le incentivan?

Interpretacion

En la tabla y figura 10 el 86,1 %, manifiesta que nunca recibe recompensas materiales como incentivo para su trabajo. Un 12,5 % indica que a veces recibe algún tipo de incentivo material, mientras que solo un 1,4 % señala que siempre obtiene este tipo de reconocimiento. Este resultado evidencia una clara carencia de incentivos materiales dentro del Centro de Salud de Manzanares, lo que podría impactar negativamente en la motivación extrínseca del personal. Aunque factores como el compromiso personal y la vocación de servicio son claves en el sector salud, la falta de recompensas tangibles como bonificaciones, reconocimientos económicos, premios o beneficios adicionales puede generar desmotivación, sensación de injusticia o falta de valoración del esfuerzo realizado.

Tabla 11: ¿Cree que recibe recompensas económicas que fomentan su rendimiento?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	70	97,2
A veces	1	1,4
Siempre	1	1,4
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

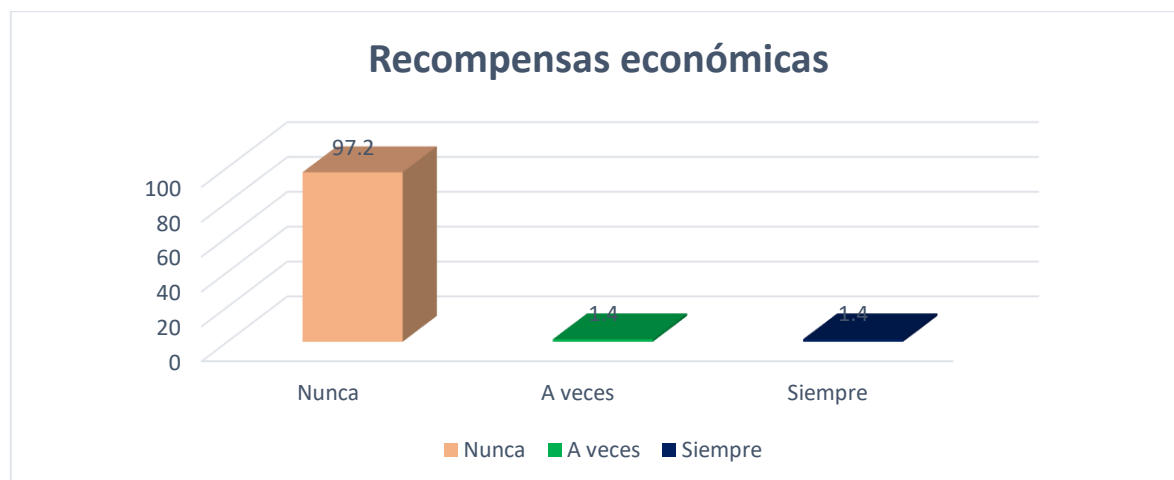


Figura 11: ¿Cree que recibe recompensas económicas que fomentan su rendimiento?

Interpretacion

En la tabla y figura 11 el 97,2 % indica que nunca recibe recompensas económicas que impulsen su desempeño. Solo un 1,4 % señala que a veces recibe este tipo de estímulo y otro 1,4 % afirma que siempre lo recibe. Estos resultados evidencian una casi total ausencia de incentivos económicos dentro del Centro de Salud de Manzanares. Esto puede ser una fuente de desmotivación para el personal, ya que la falta de reconocimientos financieros limita el estímulo extrínseco que podría reforzar la productividad, la permanencia y la satisfacción laboral. Aunque en instituciones públicas y de salud el compromiso vocacional es fundamental, es importante recordar que las recompensas económicas bonos de desempeño, gratificaciones por cumplimiento de metas, reconocimientos salariales son elementos clave para valorar de forma tangible el esfuerzo de los trabajadores.

4.1.2. Desempeño laboral

Tabla 12: ¿Considera que llega puntualmente?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	14	19,4
Siempre	57	79,2
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

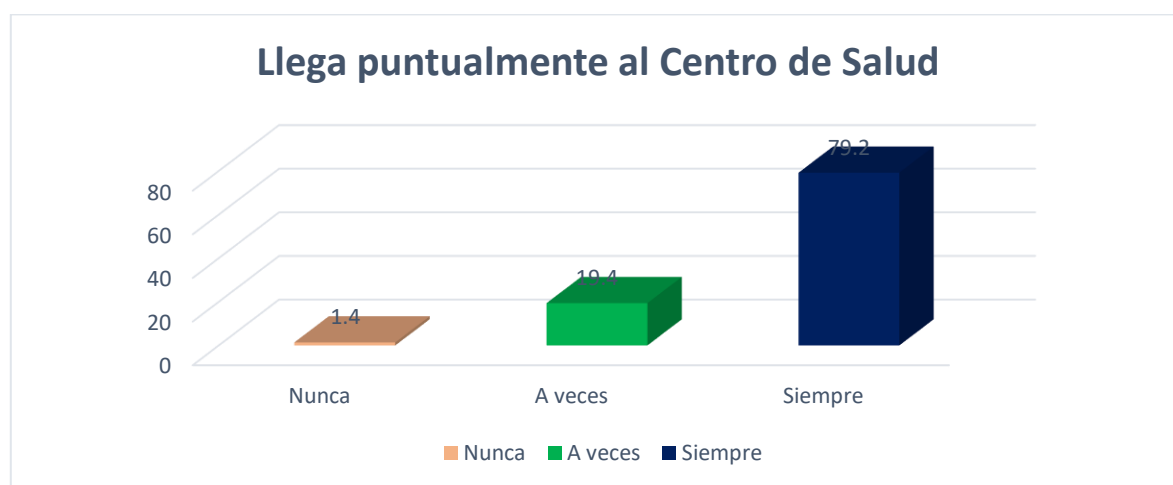


Figura 12: ¿Considera que llega puntualmente?

Interpretacion

En la tabla y figura 12 el 79,2 %, afirma que siempre llega puntualmente a su lugar de trabajo. Un 19,4 % indica que a veces cumple con la puntualidad, mientras que solo un 1,4 % admite que nunca llega puntualmente. Estos resultados reflejan una percepción positiva de responsabilidad y disciplina horaria por parte de la mayoría del personal. La alta proporción de trabajadores que considera que siempre llega puntualmente es un indicador favorable de compromiso y profesionalismo, aspectos esenciales para garantizar la continuidad y calidad de la atención en un centro de salud.

Tabla 13: ¿Cree que asiste de manera regular?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	4	5,5
Siempre	67	93,1
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

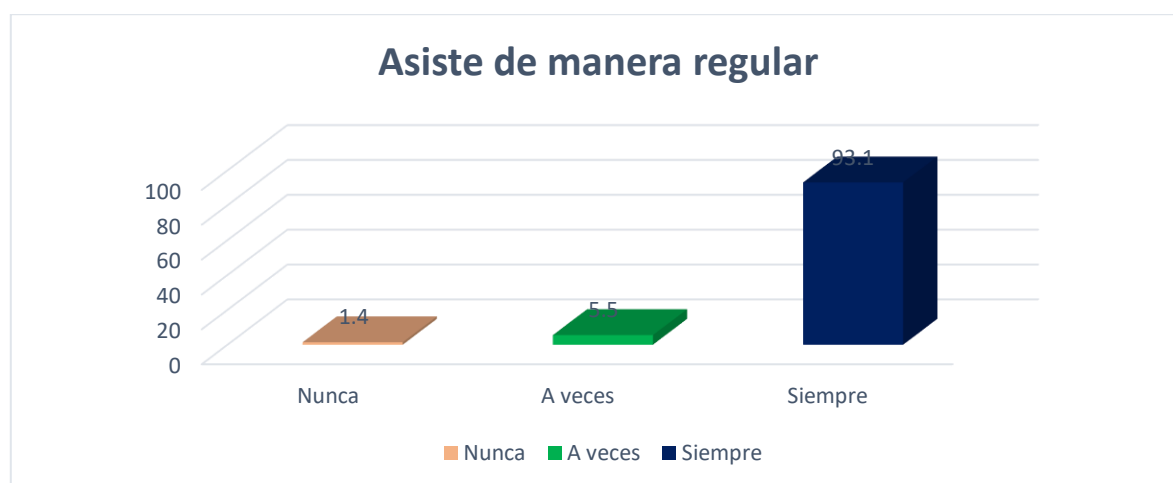


Figura 13: ¿Cree que asiste de manera regular?

Interpretacion

En la tabla y figura 13 el 93,1 % aprecia que asiste regularmente a su centro de trabajo. Un 5,5 % indica que a veces lo hace, mientras que solo un 1,4 % admite que nunca mantiene una asistencia regular. Estos datos muestran una percepción muy positiva de compromiso y responsabilidad entre los trabajadores del establecimiento médico de Manzanares. Una asistencia regular y constante es fundamental para garantizar la continuidad de la atención, la calidad de los servicios y el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Tabla 14: ¿Cree usted que el Centro de Salud de Manzanares atiende de manera eficiente a sus pacientes?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	17	23,6
Siempre	54	75
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

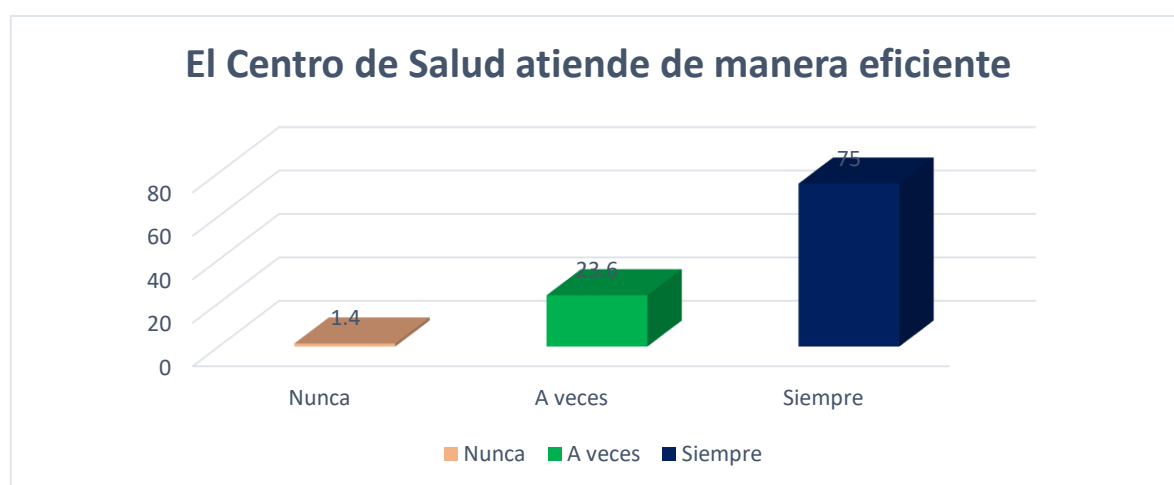


Figura 14: ¿Cree que el establecimiento médico atiende de manera eficiente a sus pacientes?

Interpretacion

En la tabla y figura 14 el 75 % estima que siempre se brinda una atención eficiente a los usuarios del centro de salud. Un 23,6 % opina que a veces la atención es eficiente, mientras que solo un 1,4 % cree que nunca se logra esta eficiencia. Este resultado muestra que, en términos generales, el personal tiene una percepción positiva de la calidad y eficacia de la atención que ofrece el centro de salud, lo que refleja un buen nivel de compromiso y desempeño profesional.

Tabla 15: ¿Opina que el Centro de Salud de Manzanares brinda un servicio eficaz a sus pacientes?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	12	16,7
Siempre	59	81,9
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

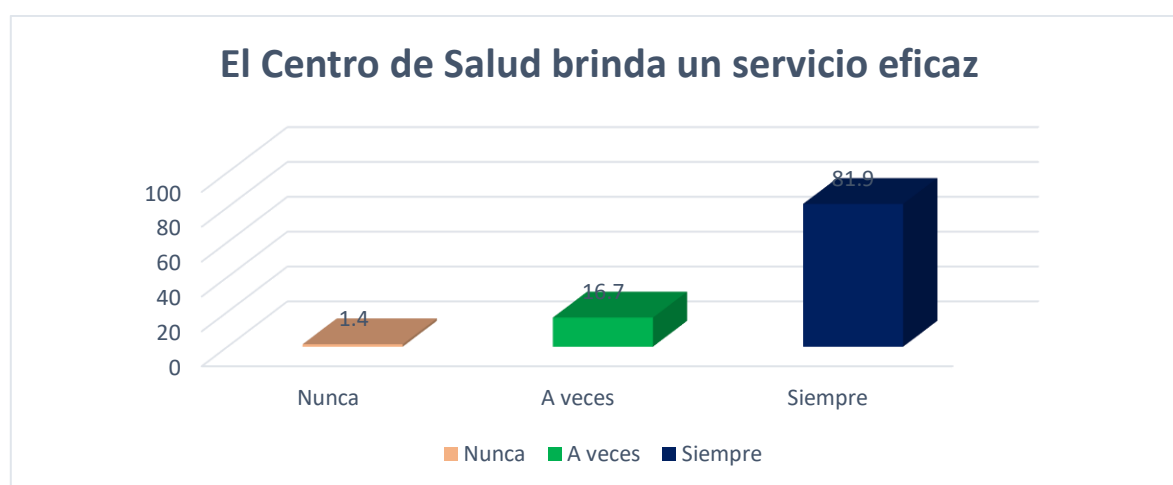


Figura 15: ¿Opina que el establecimiento médico de Manzanares brinda un servicio eficaz a sus pacientes?

Interpretacion

En la tabla y figura 15 el 81,9 % aprecia que siempre se brinda un servicio eficaz a los pacientes. Un 16,7 % opina que a veces se logra esta eficacia, mientras que solo un 1,4 % considera que nunca se alcanza. Este resultado refleja que, en general, existe una percepción positiva de la eficacia del servicio de salud que se ofrece, lo cual es un indicador favorable del desempeño institucional, la calidad profesional del personal y la organización interna.

Tabla 16: ¿Considera que el Centro de Salud de Manzanares actúa con responsabilidad hacia sus pacientes?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,8
A veces	11	15,3
Siempre	59	81,9
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

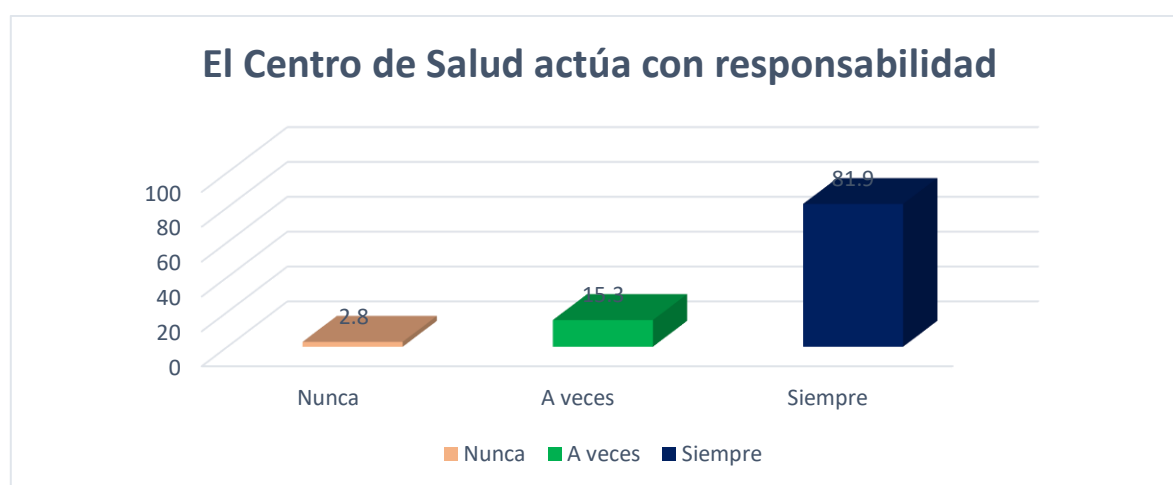


Figura 16: ¿El Centro de Salud de Manzanares actúa con responsabilidad hacia sus usuarios?

Interpretación

En la tabla y figura 16 el 81,9 % estima que siempre el centro de salud actúa con responsabilidad frente a los pacientes. Un 15,3 % opina que a veces se mantiene esta responsabilidad, mientras que un 2,8 % cree que nunca se actúa de manera responsable. Este resultado refleja que, en términos generales, el personal percibe que el Centro de Salud de Manzanares mantiene altos estándares de compromiso y responsabilidad hacia la población que atiende, lo cual es un aspecto clave para generar confianza, satisfacción y seguridad en los pacientes y en la comunidad.

Tabla 17: ¿Cree usted que está familiarizado y cumple con lo dispuesto en el ROF?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4,1
A veces	9	12,5
Siempre	60	83,4
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

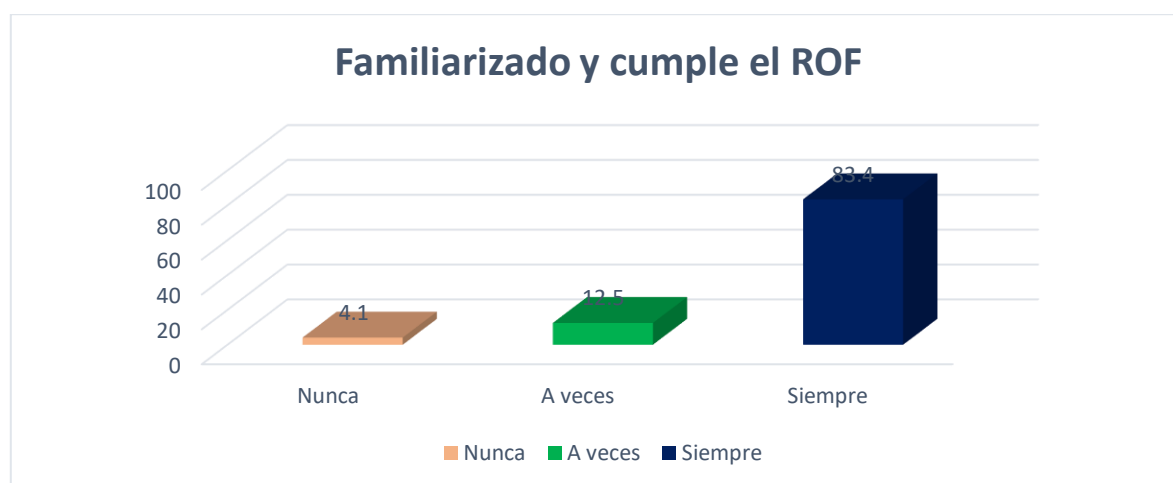


Figura 17: ¿Cree que está familiarizado y cumple con lo dispuesto en el ROF del establecimiento médico de Manzanares?

Interpretacion

En la tabla y figura 17 el 83,4 % aprecia que siempre está familiarizado y cumple con lo establecido en este reglamento. Un 12,5 % indica que a veces lo hace, mientras que un 4,1 % admite que nunca está completamente familiarizado o cumple con lo dispuesto. Este resultado refleja que, en términos generales, existe un buen nivel de conocimiento y adherencia a la normativa interna por parte del personal, lo cual es clave para asegurar el orden, la claridad de funciones y la correcta ejecución de los procesos institucionales.

Tabla 18: ¿Considera que conoce y sigue lo establecido en el MOF?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	14	19,4
Siempre	58	80,6
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

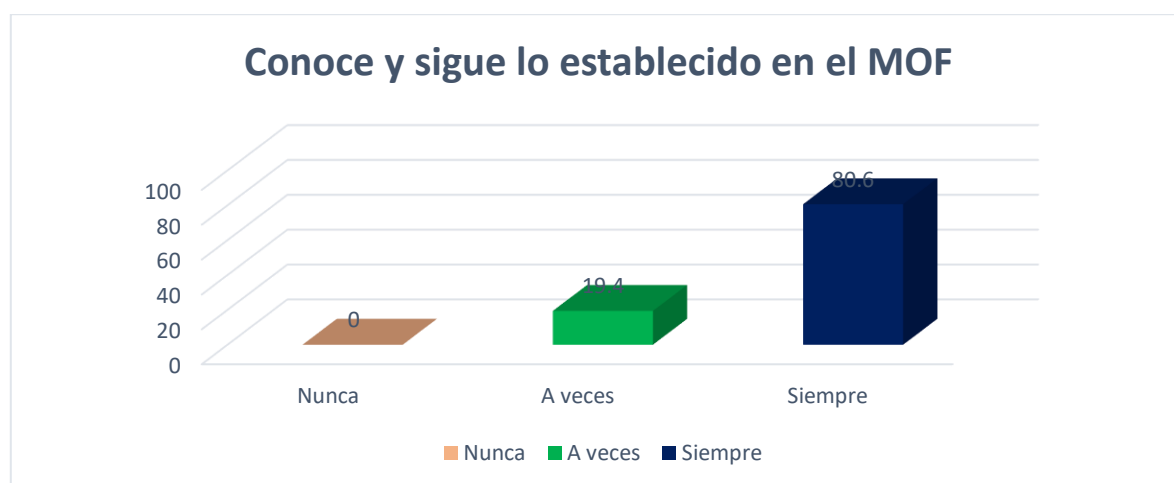


Figura 18: ¿Conoce y sigue lo establecido en el MOF del establecimiento médico de Manzanares?

Interpretacion

En la tabla y figura 18 el 80,6 % estima que siempre conoce y cumple con lo dispuesto en este manual. Un 19,4 % opina que a veces sigue lo establecido, y ninguno indicó que nunca lo hace. Estos resultados reflejan que existe un alto nivel de conocimiento y cumplimiento de las funciones y responsabilidades específicas que cada trabajador debe desempeñar, lo cual es muy positivo para la organización interna, la claridad de roles y la eficiencia operativa del centro de salud.

Tabla 19: ¿Opina que, junto con sus compañeros, realizan un trabajo cooperativo eficaz?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	16	22,2
Siempre	55	76,4
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación



Figura 19: ¿Opina que, junto con sus compañeros, realizan un trabajo cooperativo eficaz en el establecimiento médico de Manzanares?

Interpretacion

En la tabla y figura 19 el 76,4 % estima que siempre se trabaja de forma cooperativa y eficaz en equipo. Un 22,2 % opina que a veces se logra este trabajo en equipo eficaz, mientras que un 1,4 % cree que nunca se alcanza esta forma de trabajo. Estos resultados sugieren que, a grandes rasgos, el trabajo colaborativo es valorado de una forma positiva, una circunstancia muy importante para un centro de salud, donde la coordinación y la cooperación interdisciplinarios son básicos para poder proporcionar atención integral y de calidad.

Tabla 20: ¿Cree usted que cumple con los estándares de calidad exigidos?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	18	25
Siempre	53	73,6
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

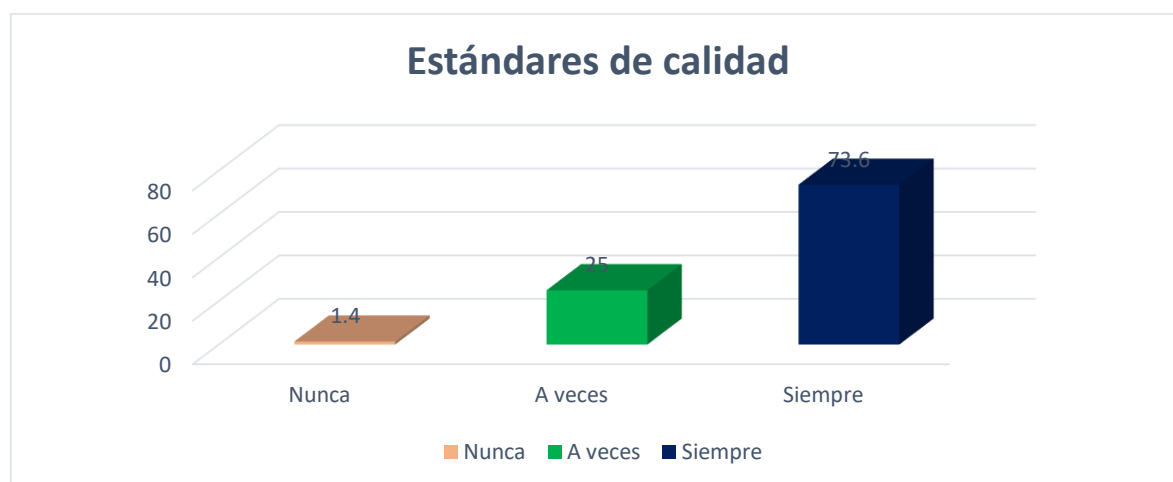


Figura 20: ¿Cree que cumple con los estándares de calidad exigidos?

Interpretacion

En la tabla y figura 20 se aprecia que el 73,6% sostiene que siempre cumple con los estándares de calidad establecidos en la entidad; un 25% considera que a veces lo consigue y, finalmente, un 1,4% sostiene que nunca lo logra. Estos resultados reflejan que, en términos generales, el personal tiene una visión positiva de su propia práctica y siente que su trabajo responde a las exigencias de la calidad que la entidad demanda; un resultado muy positivo, dado que la autoexigencia y la conciencia de la calidad resultan claves para garantizar una atención más segura y satisfactoria para los usuarios.

Tabla 21: ¿Considera que su área necesita una constante innovación?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,4
A veces	15	20,8
Siempre	56	77,8
Total	72	100%

Fuente: Ficha de observación

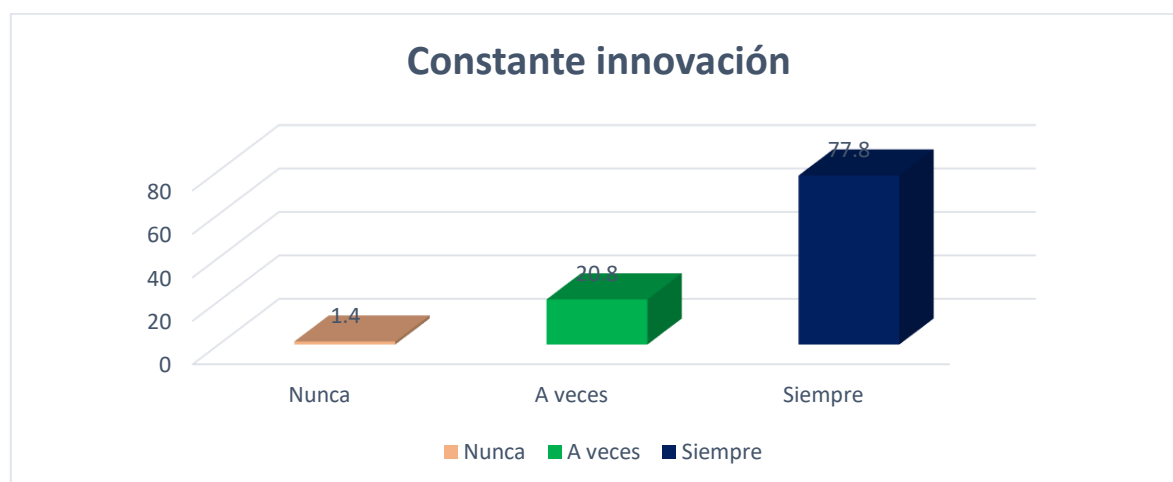


Figura 21: ¿Considera que su área necesita una constante innovación?

Interpretacion

En la tabla y figura 21 el 77,8% cree que su campo laboral siempre requiere innovación constante. Un 20,8% opina que a veces es necesaria esta renovación, mientras que solo un 1,4% considera que nunca es necesaria. Este resultado evidencia que existe una alta conciencia entre el personal sobre la importancia de actualizar, mejorar y modernizar continuamente los procesos y métodos de trabajo en sus respectivas áreas. Esto es positivo porque demuestra apertura al cambio, disposición para adaptarse y voluntad de implementar mejoras que puedan optimizar la calidad de la atención y la eficiencia de los servicios.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H0: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024.

H1: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024.

En el cuadro 22, se admite la hipótesis complementaria y se descarta la teoría nula al contar con un indicador de conexión de $r = 0,813$ y un $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

Consiguiente, se puede comprobar numéricamente que hay una conexión significativa respecto a el clima organizacional y el desempeño laboral en el establecimiento médico.

Una relación rho de Spearman positiva o directa ($R = 0,813$) señala una relación intensa respecto a el clima organizacional y el desempeño laboral.

Tabla 22. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

		Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,813*
		N	,000
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	72
		Sig. (bilateral)	,813*
		N	1,000

Hipótesis específica 1

H0: No existe una relación significativa entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

H1: Existe una relación significativa entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

De acuerdo con la tabla 23, se admite la teoría alternativa y se descarta la nula a través de un indicador de relación de $r = 0,698$ y un $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

Por ende, es posible probar de manera estadística que hay una relación significativa respecto a el nivel de organización que establece el trabajo y el puesto.

Una relación rho de Spearman positiva o directa ($R = 0,698$) señala una conexión significativa respecto a el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral, conforme a los hallazgos del estudio de conexión entre las elementos.

Tabla 23. Correlación entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral.

		Nivel de estructura	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Nivel de estructura	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,698*
		N	,000
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	72
		Sig. (bilateral)	,698*
		N	1,000

Hipótesis específica 2

H0: No existe una relación significativa entre la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

H1: Existe una relación significativa entre la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

En el cuadro 24, se aprueba la teoría opcional y se descarta la nula con un índice de conexión de $r = 0,756$ y un $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

En consecuencia, es posible evidenciar numéricamente que hay una relación significativa entre la autonomía y el desempeño laboral.

Una relación rho de Spearman positiva o directa ($R = 0,756$) señala una conexión intensa sobre la autonomía y el desempeño laboral, conforme a los hallazgos del estudio de asociación respecto a los factores.

Tabla 24. Correlación entre la autonomía y el desempeño laboral.

		Autonomía	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,756*
	Autonomía		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	72	72
	Coefficiente de correlación	,756*	1,000
	Desempeño laboral		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	72	72

Hipótesis específica 3

H0: No existe una relación significativa entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

H1: Existe una relación significativa entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

En el cuadro 25, se admite la teoría complementaria y se descarta la teoría nula al contar con un indicador de conexión de $r = 0,841$ y un $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

Así, es posible probar de forma estadística que hay una relación significativa entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares.

Una relación rho de Spearman positiva o directa ($R = 0,841$) muestra una asociación significativa sobre la valoración de los superiores y el desempeño laboral, conforme a los hallazgos del estudio de relación dentro de los componentes.

Tabla 25. Correlación entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral.

		Valoración de los superiores	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,841*
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	72	72
	Coefficiente de correlación	,841*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	72	72

Hipótesis específica 4

H0: No existe una relación significativa entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

H1: Existe una relación significativa entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024

En el cuadro 26, Se confirma la teoría alternativa y se descarta la nula al contar con un indicador de conexión de $r = 0,411$ y un $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

En consecuencia, es posible establecer, mediante datos estadísticos, que hay una correlación significativa entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares.

Una relación rho de Spearman directa o positiva ($R = 0,411$) señala una relación sólida en relación con la recompensa y el desempeño laboral, conforme a los hallazgos del estudio de conexión sobre las elementos.

Tabla 26. Correlación entre la recompensa y el desempeño laboral.

		Recompensa	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,411*
	Recompensa Sig. (bilateral)	.	,000
	N	72	72
	Coefficiente de correlación	,411*	1,000
	Desempeño laboral Sig. (bilateral)	,000	.
	N	72	72

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Cree usted que mantiene una comunicación efectiva con el director

Se observa en la tabla y figura 2 el 90,3 % considera que siempre mantiene una comunicación efectiva con el director, lo que evidencia un nivel alto de interacción comunicacional dentro del Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 9,7 % que percibe que solo a veces o nunca logra dicha comunicación, lo que refleja la presencia de percepciones menos favorables en un grupo reducido. Estos resultados muestran que, si bien predomina una relación comunicacional positiva, aún existen aspectos susceptibles de mejora para lograr una comunicación plenamente inclusiva. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Litwin y Stringer (1968), quienes mencionan al entorno laboral como el ambiente psicológico percibido por los trabajadores y determinado, entre otros factores, por la comunicación, las normas y las políticas organizacionales, se evidencia que el nivel alcanzado en el presente estudio resulta similar y ligeramente superior a lo planteado por los autores. En efecto, la literatura sostiene que una comunicación efectiva y constante entre directivos y trabajadores favorece percepciones positivas del ambiente de la organización y un mejor rendimiento en el trabajo.

Está usted al tanto de los objetivos

Se observa en la tabla y figura 3 que el 95,8 % afirma que siempre está informado sobre los objetivos institucionales del centro de salud, lo que evidencia un nivel muy alto de conocimiento y alineación con la misión, visión y metas institucionales; sin embargo, se identifica un 4,2 % que presenta limitaciones en este aspecto, al señalar que a veces o nunca conoce dichos objetivos. Estos resultados manifiestan un ambiente estructural positivo, definido por la claridad de la estructura y la adecuada difusión de la información institucional. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Schneider (1975), quien señala que el clima organizacional se elabora a partir de las impresiones compartidas por los empleados acerca de factores como la administración, el manejo y la adopción de determinaciones, se evidencia que el nivel alcanzado en el presente estudio es superior a lo señalado por el autor, en la medida en que la mayoría del personal percibe con claridad los objetivos institucionales, lo que fortalece la coherencia organizacional.

Opina usted que el enfoque de trabajo es adecuado

Se observa en la tabla y figura 4 el 84,7 % considera que siempre el enfoque de trabajo es el adecuado, lo que demuestra una apreciación predominantemente favorable acerca de la manera en que se organizan y ejecutan las labores en el Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 15,3 % que manifiesta que solo a veces o nunca percibe dicho enfoque como adecuado. Estos hallazgos evidencian un ambiente profesional positivo, aunque con ciertas limitaciones que podrían afectar la eficiencia y la calidad del servicio. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Bass (1990), quien afirma que los dirigentes innovadores crean ambientes favorables al fomentar y animar a los trabajadores, mientras que los líderes transaccionales tienden a crear entornos más estructurados pero menos flexibles, se evidencia que los resultados del presente estudio son similares, ya que la alta percepción positiva del enfoque de trabajo sugiere la presencia de prácticas de liderazgo que promueven la organización y el cumplimiento de objetivos.

Cree usted que actúa con responsabilidad

Se observa en la tabla y figura 5 el 86,1 % considera que siempre actúa con compromiso en la ejecución de sus obligaciones, lo que evidencia un alto grado de compromiso y responsabilidad laboral dentro del equipo de trabajo; sin embargo, se identifica un 13,9 % que manifiesta que solo a veces o nunca actúa con responsabilidad. Estos resultados reflejan una civilización estructural que, en su mayoría, es positiva y se enfoca en el realización de las funciones y a la calidad del servicio brindado a la comunidad. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Katz y Kahn (1978), quienes sostienen que una comunicación fluida favorece la cohesión del grupo y el alineamiento de objetivos, se evidencia que los resultados del presente estudio son similares, ya que el alto nivel de responsabilidad percibida sugiere la existencia de mecanismos de comunicación y coordinación que permiten a la mayoría del personal actuar de manera comprometida y coherente con los objetivos institucionales.

Considera que tiene la capacidad de desarrollarse de manera autónoma

Se observa en la tabla y figura 6 el 88,9 % aprecia que siempre tiene la capacidad de trabajar y desarrollarse de forma autónoma, lo que evidencia un alto nivel de autogestión, confianza y seguridad en el desempeño de sus funciones; sin embargo, se identifica un 11,1 % que manifiesta que solo a veces o nunca logra ejercer dicha autonomía. Estos resultados

reflejan un clima organizacional mayoritariamente favorable, en el que predomina la percepción de independencia y responsabilidad en el trabajo. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Herzberg (1959), quien señala que los factores motivacionales como el reconocimiento y la valoración del trabajo bien realizado son determinantes para generar satisfacción y un clima laboral positivo, se evidencia que las consecuencias de este análisis son parecidos e incluso superiores a lo señalado por el autor, en la medida en que el alto nivel de autonomía percibida sugiere la existencia de condiciones motivacionales que fortalecen el desempeño laboral.

Opina que tiene la facultad de tomar decisiones

Se observa en la tabla y figura 7 el 80,5 % estima que siempre tiene la facultad de tomar decisiones en el ámbito de su trabajo, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva respecto al nivel de delegación de autoridad y autonomía funcional dentro del Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 19,5 % que manifiesta que solo a veces o nunca cuenta con dicha facultad. Estos resultados indican que, aunque predomina la percepción de autonomía, aún existe un grupo significativo que percibe limitaciones en su capacidad de decisión. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Maslow (1943), quien señala que el adecuado desempeño laboral se alcanza cuando las condiciones de trabajo satisfacen las necesidades básicas de seguridad y bienestar, se evidencia que los hallazgos de la presente investigación son similares, ya que el alto nivel de autonomía percibida contribuye a generar sensaciones de confianza y seguridad en el entorno laboral.

Cree usted que los altos mandos valoran su arduo trabajo

Se observa en la tabla y figura 8 el 81,9 % estima que siempre su esfuerzo es valorado por los altos mandos, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva de reconocimiento y valoración dentro del Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 18,1 % que manifiesta que solo a veces o nunca percibe dicho reconocimiento. Estos resultados reflejan un clima organizacional favorable, en el que la valoración del esfuerzo actúa como un factor motivador para la satisfacción y el compromiso laboral. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Robinson et al. (2004), quienes sostienen que un clima organizacional positivo incrementa la complacencia en el trabajo y disminuye la ausencia y la alternancia de los empleados, se evidencia que los hallazgos de la presente tesis

son similares, ya que el alto nivel de reconocimiento percibido contribuye a fortalecer la estabilidad y el desempeño institucional.

Opina usted que los altos mandos brindan apoyo a su importante labor

Se observa en la tabla y figura 9 el 79,1 % aprecia que siempre recibe apoyo por parte de los altos mandos, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva del respaldo institucional en el Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 20,9 % que manifiesta que solo a veces o nunca percibe dicho apoyo. Estos resultados reflejan un clima organizacional favorable, en el que el acompañamiento de la dirección contribuye a la motivación del personal y al adecuado cumplimiento de sus responsabilidades. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Tucker et al. (2008), quienes evidencian que un ambiente laboral correcto en hospitales fortalece la comunicación y el trabajo en equipo, reduciendo errores y mejorando los resultados en los pacientes, se observa que las conclusiones de este análisis son similares, ya que la alta percepción de apoyo institucional favorece un ambiente laboral colaborativo.

Considera que recibe recompensas materiales que incentivan su desempeño

Se observa en la tabla y figura 10 el 86,1 % manifiesta que nunca recibe recompensas materiales como incentivo por su trabajo, lo que evidencia una marcada carencia de incentivos tangibles en el Centro de Salud Manzanares; mientras que solo un 12,5 % indica que a veces recibe algún incentivo y apenas un 1,4 % señala que siempre obtiene este tipo de reconocimiento. Estos resultados reflejan una debilidad significativa en el sistema de recompensas materiales, lo cual puede afectar negativamente la motivación extrínseca, la percepción de equidad y la satisfacción laboral del personal. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Bakker y Demerouti (2007), quienes sostienen que un clima organizacional positivo en los hospitales reduce el estrés laboral, incrementa la complacencia y la mejora del desempeño de los empleados, se revelan los hallazgos de este análisis actual son inferiores a lo planteado por los autores, ya que la ausencia de recompensas materiales limita la generación de un clima laboral favorable.

Cree que recibe recompensas económicas que fomentan su rendimiento

Se observa en la tabla y figura 11 el 97,2 % encuestado indica que nunca recibe recompensas económicas que impulsen su desempeño, mientras que solo un 2,8 % señala que a veces o siempre recibe este tipo de incentivo. Estos resultados evidencian una casi total

ausencia de recompensas económicas en el Centro de Salud Manzanares, situación que puede generar desmotivación, afectar la satisfacción laboral y limitar el fortalecimiento de la productividad y la permanencia del personal, aun cuando exista un alto compromiso vocacional propio del sector salud. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por West et al. (2011), quienes afirman que el bienestar del personal y un clima de trabajo positivo están estrechamente vinculados con los hallazgos de la optimización de los prestaciones y la complacencia del individuo son evidentes del presente estudio son inferiores a lo planteado por los autores, ya que la ausencia de incentivos económicos debilita el bienestar laboral y limita la consolidación de un clima organizacional favorable.

Considera que llega puntualmente

Se observa en la tabla y figura 12 el 79,2 % manifiesta que siempre llega puntualmente a su lugar de trabajo, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva respecto a la responsabilidad y disciplina horaria dentro del Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 20,8 % que manifiesta que solo a veces o nunca cumple con la puntualidad. Estos resultados reflejan un nivel favorable de compromiso y profesionalismo, aspectos fundamentales para garantizar la continuidad y calidad de la atención en los servicios de salud. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Campbell (1990), quien define el desempeño laboral en función de la ejecución de tareas orientadas al logro de los objetivos de la empresa y los logros que se han conseguido, se evidencia que los resultados del presente estudio son similares, ya que la alta puntualidad del personal contribuye directamente al cumplimiento de las funciones, a la atención oportuna de los pacientes y al respeto de los protocolos institucionales.

Cree que asiste de manera regular

Se observa en la tabla y figura 13 el 93,1 % encuestado manifiesta que siempre asiste regularmente a su centro de trabajo, lo que evidencia un nivel muy alto de compromiso y responsabilidad laboral; no obstante, se identifica un 6,9 % que manifiesta que solo a veces o nunca mantiene una asistencia regular. Estos resultados reflejan una percepción ampliamente positiva del cumplimiento laboral, aspecto clave para asegurar la continuidad de la atención, la calidad del servicio y el adecuado funcionamiento del equipo de trabajo en el Centro de Salud Manzanares. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Borman y Motowidlo (1993), quienes distinguen entre conductas en el rol y conductas fuera del rol

como componentes del desempeño laboral, se evidencia que los resultados del presente estudio son superiores a lo planteado por los autores, en la medida en que la alta regularidad en la asistencia representa una conducta en el rol esencial que favorece directamente la productividad y el clima laboral.

Cree usted que el Centro de Salud de Manzanares atiende de manera eficiente a sus pacientes

Se observa en la tabla y figura 14 el 75 % considera que siempre se brinda una atención eficiente a los usuarios del Centro de Salud Manzanares, lo que evidencia una opinión, en su mayoría favorable, respecto a la calidad y eficacia del servicio ofrecido; sin embargo, se identifica un 25 % que manifiesta que solo a veces o nunca se logra dicha eficiencia. Estos resultados indican que, aunque predomina una valoración favorable del desempeño profesional, aún existen percepciones que evidencian oportunidades de mejora en la atención brindada. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por el modelo de motivación-higiene de Herzberg (1959), se evidencia que los resultados de la actual investigación son similares, ya que la percepción de una atención eficiente puede asociarse a la presencia de factores motivacionales, como el sentido de logro y la responsabilidad del personal.

Opina que el Centro de Salud de Manzanares brinda un servicio eficaz a sus pacientes

Se observa en la tabla y figura 15 el 81,9 % considera que siempre se brinda un servicio eficaz a los pacientes, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva sobre la eficiencia de la atención sanitaria ofrecido en el Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 18,1 % que manifiesta que solo a veces o nunca se alcanza dicha eficacia. Estos resultados reflejan un desempeño institucional favorable, asociado a la calidad profesional del personal y a una adecuada organización interna. Al contrastar estos hallazgos con el modelo de Locke y Latham (1990), basado en la teoría de los objetivos, se evidencia que los resultados del presente estudio son similares, ya que la alta percepción de eficacia del servicio sugiere que el personal cuenta con objetivos claros y orientados al logro de resultados.

Considera que el Centro de Salud de Manzanares actúa con responsabilidad hacia sus pacientes

Se observa en la tabla y figura 16 el 81,9 % estima que el Centro de Salud Manzanares siempre actúa con responsabilidad frente a los pacientes, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva respecto al compromiso institucional y al cumplimiento de estándares éticos y profesionales; sin embargo, se identifica un 18,1 % que manifiesta que solo a veces o nunca se mantiene dicha responsabilidad. Estos resultados reflejan un nivel favorable de confianza y seguridad percibida en la atención brindada a la comunidad. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Maslow (1943), quien señala que la satisfacción de las necesidades básicas es un requisito previo para que los trabajadores desarrollen niveles más altos de motivación y compromiso con la misión organizacional, se evidencia que las repercusiones de este análisis son parecidos, ya que la percepción de responsabilidad institucional sugiere que existen condiciones mínimas de seguridad y organización que permiten al personal actuar de manera comprometida.

Cree usted que está familiarizado y cumple con lo dispuesto en el ROF

Se observa en la tabla y figura 17 el 83,4 % estima que siempre está familiarizado y cumple con lo establecido en el reglamento interno, lo que evidencia un alto nivel de conocimiento y adherencia a la normativa institucional; sin embargo, se identifica un 16,6 % que manifiesta que solo a veces o nunca cumple plenamente con lo dispuesto. Estos resultados reflejan, en general, un entorno organizacional ordenado y con claridad en las funciones, aspectos fundamentales para la correcta ejecución de los procesos institucionales en el Centro de Salud Manzanares. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por Herzberg (1959) respecto a la importancia de los factores higiénicos para evitar la insatisfacción y el bajo desempeño, se evidencia que los resultados del presente estudio son similares, ya que el adecuado conocimiento y cumplimiento del reglamento interno contribuye a generar condiciones de trabajo claras y seguras.

Considera que conoce y sigue lo establecido en el MOF

Se observa en la tabla y figura 18 el 80,6 % aprecia que siempre conoce y cumple con lo dispuesto en el manual de funciones, mientras que un 19,4 % señala que solo a veces sigue lo establecido, sin registrarse respuestas en la opción “nunca”. Estos resultados evidencian un alto nivel de conocimiento y cumplimiento de las funciones y

responsabilidades asignadas, lo cual favorece la claridad de roles, la organización interna y la eficiencia operativa del Centro de Salud Manzanares. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Bass (1990) sobre el impacto que tiene el liderazgo transformacional en el incentivo y el rendimiento en el trabajo, se observa que los resultados del presente estudio son similares, ya que el elevado cumplimiento del manual sugiere la existencia de prácticas de liderazgo que promueven la orientación, el compromiso y la responsabilidad del personal.

Opina que, junto con sus compañeros, realizan un trabajo cooperativo eficaz

Se observa en la tabla y figura 19 el 76,4 % estima que siempre se trabaja de forma cooperativa y eficaz en equipo, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva del trabajo colaborativo en el Centro de Salud Manzanares; sin embargo, se identifica un 23,6 % que manifiesta que solo a veces o nunca se alcanza un trabajo en equipo eficaz. Estos resultados muestran que, aunque predomina la cooperación, aún existen percepciones que evidencian oportunidades de mejora en la dinámica de los equipos de trabajo. Al contrastar estos hallazgos con lo planteado por Tuckman (1965), quien señala que los equipos que alcanzan la fase de rendimiento logran un funcionamiento eficiente con impacto positivo en el desempeño individual, se evidencia que los resultados del presente estudio son similares, ya que una proporción importante del personal percibe un trabajo en equipo eficaz.

Cree usted que cumple con los estándares de calidad exigidos

Se observa en la tabla y figura 20 el 73,6 % manifiesta que siempre cumple con los estándares de calidad establecidos, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva sobre su desempeño y el cumplimiento de los requisitos de calidad institucional; sin embargo, se identifica un 26,4 % que manifiesta que solo a veces o nunca logra cumplir plenamente con dichos estándares. Estos resultados reflejan un nivel favorable de autoexigencia y conciencia de calidad, aspectos fundamentales para garantizar servicios de salud seguros y satisfactorios para los usuarios. Al contrastar estos hallazgos con lo señalado por López y García (2021), quienes concluyen que el liderazgo transformacional influye significativamente en el establecimiento de un entorno estructural positivo y en el rendimiento profesional, se evidencia que los hallazgos del actual estudio son inferiores a lo obtenido por los autores. Si bien existe una percepción positiva del cumplimiento de estándares de calidad, el porcentaje de trabajadores que no siempre logra cumplirlos sugiere que aún no se consolidan plenamente las condiciones de liderazgo transformacional que

promuevan una visión compartida, el empoderamiento y el desarrollo del potencial del personal.

Considera que su área necesita una constante innovación

En la tabla y figura 21 se evidencia el 77,8 % considera que su campo laboral siempre requiere innovación constante, mientras que un 20,8 % opina que solo a veces es necesaria y un 1,4 % señala que nunca lo es. Estos resultados reflejan una elevada conciencia sobre la importancia de la mejora continua, la actualización de procesos y la modernización de las prácticas laborales, lo cual resulta positivo al demostrar apertura al cambio, capacidad de adaptación y disposición para implementar acciones que optimicen la eficacia de los servicios y el rendimiento de la asistencia en el establecimiento médico. Al comparar estos hallazgos con lo planteado por González et al. (2023), quienes destacan que la innovación y el rendimiento profesional se ven directamente influenciados de manera significativa por un ambiente institucional favorable, se puede afirmar que los resultados de la actual indagación coinciden a lo obtenido por los autores. La alta proporción de trabajadores que reconoce la necesidad de innovación constante coincide con el concepto de un ambiente de trabajo positivo estimula la generación de nuevas ideas, la mejora de los procesos y un mayor compromiso del personal.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se demuestra un elevado sentido de responsabilidad, puntualidad y asistencia regular, lo que evidencia compromiso individual y profesionalismo en el cumplimiento de sus funciones dentro del centro de salud.
- Los trabajadores están mayoritariamente informados sobre los objetivos institucionales y conocen y cumplen con los documentos de gestión (ROF y MOF), lo que asegura coherencia y claridad en la ejecución de tareas.
- La mayoría opina que existe cooperación eficaz entre compañeros, lo que fortalece la coordinación interdisciplinaria; sin embargo, persisten casos donde la colaboración no es constante.
- Aunque se reconoce cierto nivel de autonomía y facultad para tomar decisiones, aún existe un porcentaje importante de trabajadores que percibe limitaciones en estos aspectos, lo que puede restringir la proactividad.
- La atención hacia los pacientes es vista como eficiente, eficaz y responsable por la mayoría, pero una proporción relevante considera que estos atributos no se cumplen de forma uniforme.
- La mayoría manifiesta no recibir recompensas materiales ni económicas, lo que representa una debilidad para la motivación extrínseca y el reconocimiento tangible del esfuerzo realizado.
- Existe conciencia de la necesidad de innovación constante, aunque no todos los trabajadores perciben la mejora continua como una prioridad permanente.

6.2. Recomendaciones

- Diseñar y aplicar estrategias de reconocimiento material y económico ajustadas a las posibilidades presupuestarias, como bonificaciones por desempeño, premios simbólicos o estímulos por cumplimiento de metas, para fortalecer la motivación y el compromiso.
- Promover un liderazgo que delegue funciones de forma clara, impulse la confianza en la autogestión y proporcione herramientas para que todos los trabajadores ejerzan su rol con mayor independencia y seguridad.
- Identificar cuellos de botella y puntos críticos en la atención, implementando mejoras operativas, capacitación continua y recursos necesarios para asegurar estándares de calidad de forma constante.
- Realizar talleres de integración, reuniones de coordinación y actividades para fortalecer la comunicación y la resolución de conflictos, promoviendo un ambiente de colaboración estable y productivo.
- Mantener procesos permanentes de inducción, talleres y recordatorios para que todos los colaboradores estén familiarizados y actualizados con el ROF y el MOF, y se garantice el cumplimiento efectivo de roles y funciones.
- Impulsar espacios de participación para proponer mejoras, actualizar procedimientos y adoptar nuevas prácticas que respondan a los cambios en la demanda de servicios y a las necesidades de la comunidad.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1. Fuentes documentales

- Apaza, B. (2021). *Rendimiento profesional y ambiente institucional del equipo del establecimiento sanitario de Limatambo, Cusco – 2021* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte.
- Carbajal Meza, J. J. P. (2024). *Ambiente institucional y su vínculo con el rendimiento de los empleados en una institución sanitaria, Lima 2024, con perspectiva mundial* (Tesis de licenciatura). Repositorio Universidad Ricardo Palma.
- Correa Bravo, J. A. (2025). *Influencia del clima organizacional en la complacencia laboral y la excelencia de atención del personal de salud* (Tesis de posgrado). Repositorio ESAN.
- Santos Mendez, C. E. (2023). *Situación profesional y ambiente profesional de los empleados del establecimiento sanitario Manzanares, Huacho - 2022* (Tesis de licenciatura). Universidad San Pedro.
- Vilca Casas, R. T. (2023). *Evaluación personal del rendimiento profesional y entorno estructural en el equipo sanitario del área de atenciones intensivas del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, en Lima, durante el año 2023* (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener. Repositorio Institucional.

5.2. Fuentes bibliográficas

- Campbell, J. P. (2021). *El manual de psicología industrial y organizacional*. 4th ed. Wiley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Teoría de la autodeterminación: necesidades psicológicas básicas en la motivación, el desarrollo y el bienestar*. Guilford Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2021). *Una teoría sobre el establecimiento de objetivos y el desempeño de tareas*. Pearson.
- Northouse, P. G. (2022). *Liderazgo: teoría y práctica* (8th ed.). Sage Publications.
- Parast, M. M., & Adams, L. (2022). *Gestión de la calidad en las organizaciones: teoría y práctica*. Wiley.

5.3. Fuentes hemerográficas

- Alshammary, F. M., & Abbas, D. A. (2024). *La influencia del clima organizacional en el desempeño de los empleados médicos: evidencia empírica del Hail Health Cluster*. *Revista de Ciencias Sociales y del Desarrollo*, 14(4), 21-24.

- Davis, L., & Morris, T. (2021). Condiciones laborales y desempeño laboral: una perspectiva global. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 36(3), 177-194.
- Fernández-Rubio, M., et al. (2025). Tensión en el trabajo y ambiente organizacional en los trabajadores médicos de un centro médico ubicado en Lima. *Revista Peruana de Ciencias de la Salud*, 7(3), 234–241.
- González, A., Pérez, B., & Rodríguez, C. (2023). El impacto del clima organizacional en el desempeño laboral: un análisis empírico en empresas tecnológicas. *Revista de Psicología y Comportamiento Organizacional*, 12(4), 56-72.
- Kraemer-Mbula, E., & Wunsch-Vincent, S. (2020). Innovación y productividad en la economía digital. *Revista Política de investigación*, 49(1), 82-98.
- López, M., & García, F. (2021). La conexión entre el entorno de trabajo, el dominio transformacional y la productividad profesional en sectores industriales. *Revista de Psicología Organizacional y Comportamiento Laboral*, 14(3), 112-128.
- Mendoza, J., Ramírez, L., & Silva, P. (2024). El rendimiento de trabajo y el ambiente de la organización en países de América Latina: Un estudio comparativo. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 18(1), 45-60.
- Paredes, C., & Mendoza, L. (2023). Ambiente profesional y motivación en empleados de la región andina del Perú: su impacto en el desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología y Comportamiento Organizacional*, 16(1), 39-54.
- Ramírez, T., & Torres, E. (2024). Percepción de justicia organizacional como moderador entre el clima organizacional y el desempeño laboral: evidencia de empresas peruanas. *Revista de Psicología Organizacional y Comportamiento Laboral*, 22(3), 143-158.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2020). El clima organizacional y el bienestar laboral: un modelo del entorno laboral y su influencia en la motivación laboral. *Revista de comportamiento organizacional*, 41(1), 43-60.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiLiello, T. C. (2020). La influencia del trabajo en equipo en el éxito organizacional: un enfoque multidisciplinario. *Revista de comportamiento organizacional*, 41(1), 52-69.

Villanueva, R., & Vargas, S. (2022). Diferencias en el clima organizacional entre empresas multinacionales y empresas locales en Perú: Implicancias para el desempeño laboral. *Revista de Estudios Organizacionales y Recursos Humanos*, 20(2), 87-101.

5.4. Fuentes electrónicas

Ortega, C. (2023). *Qué se entiende por ambiente institucional. Cualidades y relevancia.* Adquirido de <https://www.questionprofor.com>

Rock, R. (12 de 03 de 2022). *La manera de evaluar y cuál es la eficiencia laboral en tu compañía.* Adquirido de <https://rockcontentspace.com>

Romero, V. (10 de 06 de 2024). *La manera de optimizar el rendimiento de trabajo.* Adquirido de <https://factorialhr.es/blog/mejorarlaboral/#:~:text=evaluaciones>

ANEXOS

Anexo N°01: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Escala	
Problema general ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?	Objetivo general Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024	Hipótesis general Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024	Clima organizacional	Nivel de estructura	Comunicación de trabajo Objetivo de trabajo Método de trabajo Responsabilidad	Nivel de investigación: Correlacional Diseño de la investigación: No Experimental Tipo de investigación: Básica Enfoque de la investigación: Cuantitativo	Likert	
Problemas específicos: ¿Cómo se relaciona el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024? ¿Cómo se relaciona la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024? ¿Cómo se relaciona la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024? ¿Cómo se relaciona la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024? ¿Cómo se relaciona la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024?	Objetivos específicos Determinar la relación entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024 Determinar la relación entre la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024 Determinar la relación entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024 Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024	Hipótesis específicos Existe una relación significativa entre el nivel de estructura que impone el puesto y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024 Existe una relación significativa entre la autonomía y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024 Existe una relación significativa entre la valoración de los superiores y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024 Existe una relación significativa entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud Manzanares – 2024		Autonomía	Independencia del trabajador Decisiones			
				Valoración de los superiores	Agradecimiento Apoyo			
				Recompensa	Material Monetario			
		Desempeño laboral	Asistencia y puntualidad	Asistencia Puntualidad	Diseño de la investigación: No Experimental			
			Productividad	Eficacia Eficiencia Responsabilidad				
			Trabajo en equipo	Cumplimiento del ROF Cumplimiento del MOF Trabajo cooperativo	Tipo de investigación: Básica			
			Calidad	Innovación Cumplimiento	Enfoque de la investigación: Cuantitativo			

Anexo N°02: Cuestionario

DATOS

SEXO: MASCULINO

☐

FEMENINO

☐

Instrucciones

NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	2	3

Nº	ÍTEMS	ESCALA		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
V1: CLIMA ORGANIZACIONAL		1	2	3
NIVEL DE ESTRUCTURA				
1	¿Cree usted que mantiene una comunicación efectiva con el director?			
2	¿Está usted al tanto de los objetivos?			
3	¿Opina usted que el enfoque de trabajo es adecuado?			
	AUTONOMÍA			
4	¿Cree usted que actúa con responsabilidad?			
5	¿Considera que tiene la capacidad de desarrollarse de manera autónoma?			
6	¿Opina que tiene la facultad de tomar decisiones?			
	VALORACIÓN DE LOS SUPERIORES			
7	¿Cree usted que los altos mandos valoran su arduo trabajo?			
8	¿Opina usted que los altos mandos brindan apoyo a su importante labor?			
	RECOMPENSA			

9	¿Considera que recibe recompensas materiales que incentivan su desempeño?			
10	¿Cree que recibe recompensas económicas que fomentan su rendimiento?			
	V2: DESEMPEÑO LABORAL			
	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD			
11	¿Considera que llega puntualmente?			
12	¿Cree que asiste de manera regular?			
	PRODUCTIVIDAD			
13	¿Cree usted que el Centro de Salud de Manzanares atiende de manera eficiente a sus pacientes?			
14	¿Opina que el Centro de Salud de Manzanares brinda un servicio eficaz a sus pacientes?			
15	¿Considera que el Centro de Salud de Manzanares actúa con responsabilidad hacia sus pacientes?			
	TRABAJO EN EQUIPO			
16	¿Cree usted que está familiarizado y cumple con lo dispuesto en el ROF?			
17	¿Considera que conoce y sigue lo establecido en el MOF?			
18	¿Opina que, junto con sus compañeros, realizan un trabajo cooperativo eficaz?			
	CALIDAD			
19	¿Cree usted que cumple con los estándares de calidad exigidos?			
20	¿Considera que su área necesita una constante innovación?			

Anexo N°03: Evidencia fotográfica



