



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social Y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Diagnóstico del Clima Laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día”

Loja, Año 2024.

**Trabajo de Integración Curricular previo a la
obtención del título de Licenciado en
Administración Pública**

Autor:

Bryan Alejandro Quirola Samaniego

Director:

Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2024

Certificación



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **BURNEO ALVAREZ EDGAR MAURICIO**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA "HOSPITAL DEL DÍA" LOJA, AÑO 2024**, perteneciente al estudiante **BRYAN ALEJANDRO QUIROLA SAMANIEGO**, con cédula de identidad N° **1105656506**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 1 de Agosto de 2024



Firmado electrónicamente por:
EDGAR MAURICIO
BURNEO ALVAREZ

F) _____

**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-001601

1/1
Educamos para **Transformar**

Autoría

Yo, **Bryan Alejandro Quirola Samaniego**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1105656506

Fecha: 25 de noviembre de 2024.

Correo electrónico: bryan.quirola@unl.edu.ec

Teléfono: 0980336600

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Bryan Alejandro Quirola Samaniego**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Diagnóstico del Clima Laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, Año 2024**, como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinticinco días del mes de noviembre del dos mil veinticuatro.

Firma:

Cédula de identidad: 1105656506

Dirección: Calle Holanda, entre Grecia y Alemania, Loja

Correo electrónico: bryan.quirola@unl.edu.ec

Teléfono: 0980336600

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez Mg. Sc.

Director del Trabajo de Integración Curricular

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación principalmente a Dios, quien ha sido mi guía y mi fortaleza durante este largo camino dentro de mi vida universitaria.

De manera especial a mis madre, Sandra, porque gracias a su sacrificio y apoyo no ha permitido que nada me falte a lo largo de mi vida, a mis dos hermanas, Noelia y Paula, porque con su cariño me han ayudado a ser un mejor hermano, a mis abuelos Rosario y Robertino por ser las personas que me han apoyado siempre, a mis tíos, Roberth, Jimmy, Lizbeth y Carlos, por siempre estar para mí, cuando más lo he necesitado y por ser mi motivación e inspiración día a día.

A mis amigos que para mí han sido como mis hermanos durante estos años: Elian, Giampier, Anahy, Paola, Amada, Alisson, Yomaira, Angie y Diana por compartir el día a día con risas, anécdotas, bromas y hacer que la vida universitaria sea una experiencia que jamás olvidare.

Y por último a todo mi círculo social, por ser parte de mi formación personal y ahora profesional, les agradezco por toda la ayuda brindada durante todos estos años, la cual me ha permitido cumplir con el desarrollo de este trabajo de integración curricular.

Bryan Alejandro Quirola Samaniego

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica Social y Administrativa y en particular a la Carrera de Administración Pública, por brindarme la oportunidad de educarme y formarme. Asimismo, quiero expresar mi gratitud a todos los docentes de la carrera cuya vocación contribuyó a que los conocimientos impartidos durante estos cuatro años fueran comprensibles.

De igual manera al Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, que fue la institución que me brindó todas las facilidades para poder realizar el presente trabajo de integración curricular.

Y de manera especial quiero expresar mi agradecimiento a mi director Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez, quien, con sus consejos, paciencia y guía, contribuyó al desarrollo de esta investigación.

Bryan Alejandro Quirola Samaniego

Índice de Contenido

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo del Trabajo de Integración Curricular.	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenido	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Anexos.....	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	5
4.1. Antecedentes	5
4.1.1. Estudios Internacionales	5
4.1.2. Estudios Nacionales.....	6
4.1.3. Estudios Locales	6
4.2. Bases Teóricas	7
4.2.1. Teoría del Clima Laboral de Likert	7
4.2.2. Teoría de Liderazgo Transformacional	7
4.2.3. Teoría de la Autodeterminación	8
4.2.4. Teoría de la Pirámide de Maslow	8
4.3. Marco Legal	10

4.4.	Marco Referencial.....	11
4.4.1.	Centro de Atención Ambulatoria Hospital del Día Loja	11
4.4.2.	Misión y Visión	12
4.4.3.	Principios y valores	12
4.4.4.	Objetivos estratégicos.....	12
4.4.5.	Estructura Orgánica del Centro de Atención Ambulatoria Hospital del Día Central Loja.	13
4.5.	Marco conceptual.....	15
4.5.1.	Clima laboral.....	15
4.5.1.1.	Características del clima laboral.....	16
4.5.1.2.	Definiciones de las dimensiones del clima laboral.....	16
4.5.1.3.	Características del clima laboral.....	18
4.5.1.4.	Medición del Clima Laboral.....	19
5.	Metodología	21
5.1.	Descripción general del TIC.....	21
5.2.	Área de estudio.....	21
5.3.	Descripción de la metodología empleada para el cumplimiento de los Objetivos Específicos 1 y 2	23
5.4.	Descripción de la metodología empleada para el cumplimiento del Objetivo 3.....	24
6.	Resultados	25
6.1.	Cumplimiento del Objetivo Específico 1	27
6.2.	Cumplimiento del Objetivo Específico 2.....	32
6.3.	Cumplimiento del Objetivo Especifico 3.....	34
6.4.	Plan de mejoras	35
7.	Discusión.....	46
8.	Conclusiones	51
9.	Recomendaciones.....	52
10.	Bibliografía.....	53

11. Anexos..... 56

Índice de Tablas

Tabla 1. Marco Legal	10
Tabla 2. Medición del clima laboral.....	19
Tabla 3. Dimensiones y preguntas	23
Tabla 4. Opciones de respuesta y puntuación	24
Tabla 5. Género de los encuestados	25
Tabla 6. Rango de edad	26
Tabla 7. Alfa de Cronbach	26
Tabla 8. Resultados de la Dimensión de Comunicación	28
Tabla 9. Resultados de la Dimensión de Relaciones Interpersonales	29
Tabla 10. Resultados de la Dimensión de Liderazgo	29
Tabla 11. Resultados de la Dimensión de Reconocimiento	30
Tabla 12. Resultados de la Dimensión de Autonomía	31
Tabla 13. Indicador de medición del Clima Laboral	32
Tabla 14. Nivel de clima laboral de la institución.....	33
Tabla 15. Ítems/Preguntas con la menor puntuación de cada dimensión.....	33
Tabla 16. Nivel de Clima Laboral	34
Tabla 17. Factores de cada dimensión con menor puntuación.....	36
Tabla 18. Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 1.....	38
Tabla 19. Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 2.....	39
Tabla 20. Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 3.....	40
Tabla 21. Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 4.....	41
Tabla 22. Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 5.....	42
Tabla 23. Cronograma de actividades para el cumplimiento de las dimensiones	43

Índice de Figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow	9
Figura 2. Estructura Orgánica	14
Figura 3. Mapa del Cantón Loja	22
Figura 4. Ubicación del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja	22
Figura 5. Resultados de las cinco dimensiones	32

Índice de Anexos

Anexo 1 Solicitud presentada al Centro de Atención Ambulatoria "Hospital del Día" Loja ..	56
Anexo 2 Certificado de autorización.....	57
Anexo 3 Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de Clima Laboral.....	58
Anexo 4 Cuestionario para la medición de Clima Laboral	68
Anexo 5 Modelo de entrevista semi – estructurada	71
Anexo 6 Correo electrónico para el levantamiento de información	72
Anexo 7 Levantamiento de información.....	73
Anexo 8 Audio de la entrevista realizada al Director Administrativo del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja.....	74
Anexo 9 Base de datos	75
Anexo 10 Alfa de Cronbach.....	80
Anexo 11 Certificación – Abstract.....	81

1. Título

“Diagnóstico del Clima Laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja,
Año 2024”

2. Resumen

El presente trabajo de investigación identificó y analizó los diversos aspectos que impactan tanto el bienestar como el desempeño de los colaboradores, con la premisa de que es esencial mantener altos niveles de satisfacción y productividad en la organización y tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024. Para alcanzar dicho objetivo implicó la identificación de cinco dimensiones clave que influyen en el clima laboral y la determinación del nivel actual de las mismas. Respecto a la metodología, se utilizó un enfoque mixto, es decir de carácter cualitativo y cuantitativo, de tal manera que se emplearon técnicas como la entrevista que fue dirigida al Director Administrativo del Centro y la encuesta realizada a los 36 servidores administrativos, para complementar la investigación se utilizaron los métodos bibliográfico, descriptivo y analítico, mismos que permitieron realizar el diagnóstico en relación a las cinco dimensiones establecidas dentro del *Cuestionario de evaluación de clima laboral*. Es así que, los resultados del estudio dan a conocer que el clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja obtuvo un puntaje de 70,64 sobre 100, esto indica que el nivel del clima laboral es “*acceptable*” y significa que la institución cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen áreas que deben ser mejoradas, por lo cual se propone un plan de mejoras enfocado en las dimensiones que obtuvieron los puntajes más bajos. Es importante señalar que la dimensión con mayor puntaje fue la de relaciones interpersonales, destacando la solidaridad, respeto y confianza que existe dentro de los colaboradores.

Palabras clave: Diagnóstico, Clima laboral, Servidores administrativos, Hospital del Día.

2.1. Abstract

The objective of this research work was to diagnose the work environment of the Ambulatory Care Center "Hospital del Dia" Loja, year 2024. This study identified and analyzed the various aspects that impact both the welfare and performance of employees, with the premise that it is essential to maintain high levels of satisfaction and productivity in the organization. In order to achieve this objective, it involved identifying five key dimensions that influence the work environment and determining their current level. With respect to the methodology, a mixed approach was used, that is to say, qualitative and quantitative, in such a way that techniques such as an interview with the Administrative Director of the Center and a survey of the 36 administrative employees were used to complement the research, and bibliographic, descriptive and analytical methods were used, which allowed the diagnosis to be made in relation to the five dimensions established in the work climate evaluation questionnaire. Thus, the results of the study show that the work environment of the "Hospital del Dia" Loja Outpatient Care Center obtained a score of 70.64 out of 100, which indicates that the level of the work environment is "acceptable" and means that the institution has a normal work environment and there are areas that need to be improved, so an improvement plan is proposed focused on the dimensions that obtained the lowest scores. It is important to point out that the dimension with the highest score was interpersonal relations, highlighting the solidarity, respect and trust that exists within the collaborators.

Key words: Diagnosis, Work environment, Administrative employees, Hospital del Dia.

3. Introducción

Con el pasar de los años ha ido tomando relevancia el término “*clima laboral*” como parte del ambiente que se desarrolla dentro de una organización, pues según autores el clima laboral influye en el personal y cuando una empresa se caracteriza por tener un clima laboral positivo se puede asegurar el logro de objetivos (González et al., 2021). Debido a su importancia, se han realizado estudios que han demostrado que esta variable repercute en el bienestar y rendimiento de las personas, es por ello, que especialistas de este tema precisan en lo común que es encontrar una organización enfrentada a desafíos tales como: *La alta rotación de personal, la impuntualidad, la desmotivación, la baja productividad, el incumplimiento de objetivos e incluso personas con actitudes negativas hacia el propio rol profesional* (Great Place To Work, 2022). En referencia a ello, existen antecedentes científicos que coinciden que los cambios derivados de la tecnología, la economía, la política y la evolución del mercado laboral afectan la rutina diaria de las personas y, por lo tanto, el clima laboral de las instituciones.

Es por eso, que se estudia el concepto de “*clima laboral*” desde las percepciones (perdurables y medibles), actitudes y valores que los colaboradores tienen acerca de su lugar de trabajo, entendiendo que una falta de comunicación, un liderazgo deficiente y un ambiente de trabajo tóxico, generan cierto malestar en las instituciones del Ecuador (Pinzón, 2019). En dicho contexto, las entidades públicas nacionales han enfrentado varios desafíos en cuanto a su clima laboral como: la falta de transparencia, corrupción, la falta de incentivos y el bajo compromiso con los empleados, y dada la influencia del clima laboral en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los colaboradores, estos últimos denotan una desmotivación e interés por cumplir con sus actividades (Ramos & Tejera, 2017).

La presente investigación tuvo por objetivo el realizar un diagnóstico del clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, esto con el fin de determinar qué aspectos están afectando al bienestar y el desempeño laboral de los colaboradores, para lo cual el realizar un diagnóstico situacional permitiría determinar qué tan positivo puede ser para la entidad el tener colaboradores que se encuentren motivados y satisfechos tanto con el trato que reciben por parte de la máxima autoridad como con las responsabilidades asignadas a cada colaborador y demás aspectos que intervienen en el clima laboral.

En tal sentido es necesario indicar que este trabajo no solamente permitió identificar el nivel del clima laboral sino también ayudó a determinar las áreas que pueden mejorarse, por lo

que, fue de suma importancia **identificar qué dimensiones intervienen en el clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, y así mismo determinar el nivel de clima laboral**, lo cual fue posible gracias a la predisposición tanto de la máxima autoridad del Centro como de los servidores administrativos que permitió determinar qué tan confiable fue el instrumento aplicado a los servidores y la entrevista que fue dirigida al Director Administrativo del Centro, las cuales estuvieron dentro de los lineamientos que establece la *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación del clima laboral del autor Jimmy Jumbo (2023)*, estas herramientas permitieron asignar un puntaje a cada dimensión e identificar cuyas dimensiones obtuvieran un menor puntaje, pues esta información permitiría la redacción de **un plan de mejoras** que optimice un ambiente laboral satisfactorio para todo el equipo de trabajo que conforma esta institución.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes

A principios de los años 40, el sociólogo Kurt Lewin elaboró uno de los primeros estudios respecto al clima laboral, en el cual se definía el rol de los individuos dentro de un ambiente al momento de relacionarse con otras personas, así, el sociólogo mencionado experimentó con varios grupos organizacionales concluyendo que las diferencias de comportamiento de las personas dependían mucho más del ambiente en donde se relacionaban. (Ganga et al. 2015)

De tal manera que, con el pasar de los tiempos se fueron elaborando investigaciones que aportaron al estudio y comprensión del clima laboral, dando lugar a que la mayoría de instituciones ejecuten diversas acciones enfocadas en el talento humano. (Canales-Farah et al. 2021). A continuación, se presentan investigaciones de los últimos años relacionadas al presente tema de investigación.

4.1.1. Estudios Internacionales

La investigación titulada “*Diagnóstico del clima organizacional del personal de la Municipalidad de Jayanca - Perú, 2019*”, tuvo por objetivo determinar el nivel del clima organizacional del personal de la Municipalidad, el tipo de metodología utilizada dentro de la investigación es de carácter descriptivo lo que permitió determinar los niveles de las dimensiones que integran el marco teórico de la variable de investigación. Los resultados indicaron que el 55% de los colaboradores percibían un nivel medio en la variable clima organizacional y los factores que favorecen la variable son: *la estructura de los documentos*

que normalizan las funciones de los colaboradores, la cooperación y coordinación entre compañeros de trabajo y relaciones entre los miembros del equipo; mientras que, los factores que no favorecen el clima organizacional son: la recompensa monetaria y el grado de responsabilidad que ofrece la institución a los colaboradores. (Chevez Uriarte, 2021)

La investigación de diseño no experimental, de tipo descriptivo, transversal y método cuantitativo, titulada “*Diagnóstico del clima organizacional del personal docente de dos instituciones de educación media superior en Villahermosa, Tabasco – México, Año 2022*”, tuvo como objetivo general conocer el clima organizacional en el personal docente que labora en dos instituciones de nivel medio superior en Villahermosa- Tabasco, valorando las dimensiones de: *comunicación, condiciones físicas, liderazgo, satisfacción y trabajo en equipo*. Por lo cual, se aplicó un instrumento para ambas instituciones conformado por 15 ítems con escala tipo Likert, dividido en las 5 dimensiones para facilitar el diagnóstico de clima organizacional, los resultados mostraron que, en las dos instituciones el clima organizacional que perciben los profesores es similar, sin embargo, en la institución B se muestra una percepción ligeramente mejor con respecto a la institución A. (Romero Rodríguez, 2022)

4.1.2. Estudios Nacionales

La investigación de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo, con métodos como el deductivo, cualitativo y analítico – sintético, titulada: “*Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo – Loja, año 2019*”, utilizó como instrumento la Escala de Clima Organizacional (EDCO) aplicada a una población de 398 personas, dando como resultado 78,37% lo cual ubica al clima laboral en un nivel promedio, evidenciándose que los factores con influencia positiva son *la disponibilidad de recursos, estabilidad y sentido de pertenencia* y los factores con influencia negativa fueron: *valores colectivos, estilo de dirección, retribución y relaciones interpersonales*, finalmente se concluye la importancia del reconocimiento al personal. (Burí Guamán, 2020)

4.1.3. Estudios Locales

La investigación titulada “*Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023*”, con la finalidad de evaluar la variable del clima organizacional y determinar las áreas que podrían beneficiarse de mejoras en favor de la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los servidores públicos. Tuvo como población de estudio treinta y cuatro servidores públicos y los resultados le permitieron a la autora afirmar que entre el 68% y el

69% de colaboradores perciben que el clima organizacional en la institución se encuentra en un nivel “Aceptable”. Es de señalar que la dimensión mejor valorada es la de relaciones interpersonales, denotando que dentro de la institución los vínculos de afinidad son positivos y que la colaboración, el compañerismo, el apoyo, la amistad y el respeto influyen en la construcción de un buen clima laboral. (Sarango Salazar, 2024)

4.2. Bases Teóricas

Entre las teorías que tratan sobre el clima laboral, se identificaron aquellas que están orientadas al enfoque del estudio y que facilitaron la comprensión de por qué se obtuvieron los resultados y cómo estos se relacionaron con las expectativas teóricas.

4.2.1. Teoría del Clima Laboral de Likert

Sobre la teoría de clima laboral de Likert, el autor Goncalves (2005) tal cual lo citan los autores Corichi et al. (2013), establece que *“el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”*.

En este sentido la teoría del clima laboral de Likert determina que existen tres tipos de variables con características intrínsecas de una institución y que influyen en la percepción individual del clima laboral:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. (Corichi et al., 2013)
- **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. (Corichi et al., 2013)
- **Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la institución tales como productividad, ganancia y pérdida. (Corichi et al., 2013)

4.2.2. Teoría de Liderazgo Transformacional

El autor J.V Downton (1973) dentro del libro de su autoría menciona a la teoría del liderazgo transformacional, sin embargo, quien le da un concepto a esta teoría fue James Burns

(1978), definiéndolo como “*el proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación a través de la habilidad de la comunicación y características personales, logrando transmitir una visión ideal en la que todos desean participar*”. (Fernández & Quintero, 2017)

Por su lado, Bernard M. Bass (1985) amplió aún más el concepto, haciendo énfasis en que el modelo de liderazgo transformacional es característico de los profesionales con una personalidad, visión y proyección tan sólidas que son capaces de generar cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores que forman parte de sus equipos de trabajo. (Maraboto, 2021)

4.2.3. Teoría de la Autodeterminación

De acuerdo a Deci y Ryan (1985) centran la teoría de la autodeterminación en la noción y tipos de metas, dejando de lado la energización y el proceso mediante el cual esas metas se alcanzan, es decir formulan esta teoría como una macro teoría de la motivación humana, donde su objetivo es lograr una comprensión del comportamiento general dentro de los contextos donde se llegue a desenvolver el sujeto. (Stover et al., 2017)

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), reconoce la necesidad del ser humano de sentirse el protagonista o el agente causal principal de los hechos que le afectan (Vallerand et al., 2008, p. 260), ocurre únicamente cuando es una o uno mismo el que decide sus preferencias, gustos personales e intereses para que sean los que guíen sus decisiones y acciones. Tal es el caso que Deci y Ryan (2008, p. 183) defienden que las personas que actúan con autodeterminación o autonomía se muestran más comprometidas con sus tareas, y también consideran esta autodeterminación como un componente básico y esencial de la motivación intrínseca. (Álvarez Álvarez, 2022)

4.2.4. Teoría de la Pirámide de Maslow

El autor Abraham Maslow, en el año 1943 formula en su obra “*Una teoría sobre la motivación humana*”, a la cual se le atribuye el nombre de la Pirámide de Maslow, donde se argumenta que todas nuestras acciones están dirigidas a satisfacer ciertas necesidades. Según el psicólogo, existen distintos niveles de prioridades, jerarquizados, para cada una de ellas. Para explicar estos niveles y su relación, sus sucesores y estudios posteriores lo simplificaron dibujando una pirámide. El objetivo dentro del ámbito laboral consiste en ayudar a identificar y priorizar por niveles cuáles son las necesidades laborales, desde las más básicas hasta la

cúspide de la pirámide, que deben estar cubiertas para alcanzar las metas de forma exitosa. (Randstad, 2022)

De acuerdo con el autor Randstad (2022), la pirámide que establece Maslow se divide en 5 niveles, uno para cada tipo de necesidad.

En la figura 1, se muestran los cinco niveles (uno para cada tipo de necesidad) de acuerdo al autor Randstad (2022).



Figura 1. Pirámide de Maslow. Información tomada de Randstad (2022) Elaboración propia.

- **Fisiológicas:** Cuestiones básicas de supervivencia, como la comida, una fuente de ingresos estable o un hogar. (Randstad, 2022)
- **Seguridad:** Son necesarias para vivir, pero a un nivel distinto de las anteriores. Están orientadas a la seguridad personal: un lugar de trabajo seguro, pensiones o seguro médico. (Randstad, 2022)
- **Afiliación:** Son las que tienen que ver con las relaciones interpersonales, es decir, con lo emocional y lo social. Las personas buscan estar integradas en la sociedad, mantener buenas relaciones con las personas que les rodean y sentirse parte de un grupo. (Randstad, 2022)
- **Reconocimiento:** Las personas buscan el reconocimiento tanto de ellas mismas como de los demás. La amistad, la familia o la pareja son esos elementos indispensables para

sentirse aceptado socialmente y poder avanzar, con confianza, hacia la autorrealización. (Randstad, 2022)

- **Autorrealización:** Es la cúspide de la pirámide. Está relacionado directamente con el crecimiento personal. Una persona encontrará un sentido a su vida desarrollando una actividad, siempre que las necesidades anteriores estén cubiertas. (Randstad, 2022)

4.3. Marco Legal

Tabla 1.
Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador	
Art. 33.	El trabajo es un derecho y una obligación social, además de ser un aspecto económico esencial que brinda realización personal y sustenta la economía. El Estado tiene la responsabilidad de asegurar el respeto a la dignidad de los trabajadores, proporcionar una vida digna, salarios justos y condiciones laborales saludables y libres para aquellos que realizan una actividad física o intelectual a cambio de compensación.
Art. 226.	Establece que los líderes y administradores de las instituciones estatales deben adoptar enfoques y estrategias que aseguren el respeto y cumplimiento de las obligaciones y derechos de los servidores, siempre que estén alineados con las funciones asignadas por el Estado
Art. 229.	De las servidoras y servidores públicos. “(...) Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores”.
Art. 325.	El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.
Art. 326.	El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)	
Art. 23.	Derechos de las servidoras y los servidores públicos: Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: a) Gozar de estabilidad en su puesto; l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público	
Art. 228.	De la prestación de los servicios: Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales. Para este fin las instituciones contemplarán en sus respectivos presupuestos los recursos materiales y financieros necesarios.

Por su parte los servidores públicos deben cumplir con las acciones de prevención y protección previstas y los programas que se establezcan

Art. 236. **Bienestar social:** A efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar, con lo siguiente:

Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público.

De la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional

Art. 3. **De la aplicación de medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional:** El Ministerio de Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente Norma.

Las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional.

Art. 4. **De la medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional:** La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional. La medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años.

Estos dos tipos de mediciones se deberán llevar a cabo de manera integral, es decir, planta central y sus niveles de desconcentración, si fuere el caso.

Art. 5. **De los responsables institucionales:** Las unidades involucradas directamente en la aplicación de la medición de clima laboral y cultura organizacional en las entidades, serán:

- a) Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces;
- b) Comunicación; y,
- c) Talento Humano.

Modelo de Medición de Clima Laboral para las Instituciones de la Función Ejecutiva

Art. 9. **Del objetivo de la medición de Clima Laboral:** El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Nota. Tomado desde (Constitución de la República del Ecuador, 2008), (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010), (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2011), (Ley Orgánica de Discapacidades, 2012), (Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público, 2018). Elaboración Propia.

4.4. Marco Referencial

4.4.1. Centro de Atención Ambulatoria Hospital del Día Loja

El Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja es un establecimiento de salud de segundo nivel de atención, que presta atención especializada, ambulatoria y con internación que no supera las 24 horas. (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada, s.f.)

El Centro inicia su trabajo a partir del año 1950, durante las administraciones de los doctores Vicente García y Enrique García se implementaron las especialidades y servicios en cirugía, rayos X y odontología. En 1978 y la década de los 80 adquiere un edificio con la implementación de un equipo nuevo de rayos X, y equipos portátiles para cirugía y traumatología. Se abre consulta externa y los servicios de cirugía, enfermería, secretaría, información, trabajo social, mantenimiento. (Sigcho Ordoñez, 2019)

En el año 2011 una vez ampliado y remodelado el edificio se da inicio al trabajo como Hospital del Día como un proceso inicial de fortalecimiento de los establecimientos de salud del IESS en el país. (Sigcho Ordoñez, 2019)

4.4.2. Misión y Visión

La **misión** de esta institución es proteger al asegurado en las contingencias de enfermedad y maternidad, con políticas, normas, reglamentos, a través de procesos de aseguramiento, compra de servicios médico-asistenciales y entrega de prestaciones de salud con calidad, oportunidad, solidaridad, eficiencia, eficacia, subsidiaridad, universalidad, equidad, suficiencia, sostenibilidad, integración, transparencia y participación. (IESS, 2024)

Mientras que su **visión** es ser la organización de aseguramiento en salud preferida por las familias ecuatorianas que garantice el derecho a servicios integrales de salud oportunos, eficientes y sustentables, durante toda la vida de los asegurados, bajo los principios de solidaridad y equidad. (IESS, 2024)

4.4.3. Principios y valores

Los principales principios y valores que promueve la institución son: Inclusión, Equidad Social, Obligatoriedad, Suficiencia, Integración, Solidaridad, Subsidiaridad, Universalidad, Eficiencia, Transparencia, Participación, Eficiencia, Respeto y Calidez. (IESS, 2023)

4.4.4. Objetivos estratégicos

De acuerdo con Sigcho Ordoñez (2019), los objetivos estratégicos con los que cuenta el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, son los siguientes:

- Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional.
- Incrementar la eficiencia en el uso de recursos financieros.
- Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos.

4.4.5. Estructura Orgánica del Centro de Atención Ambulatoria Hospital del Día Central Loja.

En la figura 2, se presenta la estructura orgánica de la institución objeto de estudio.

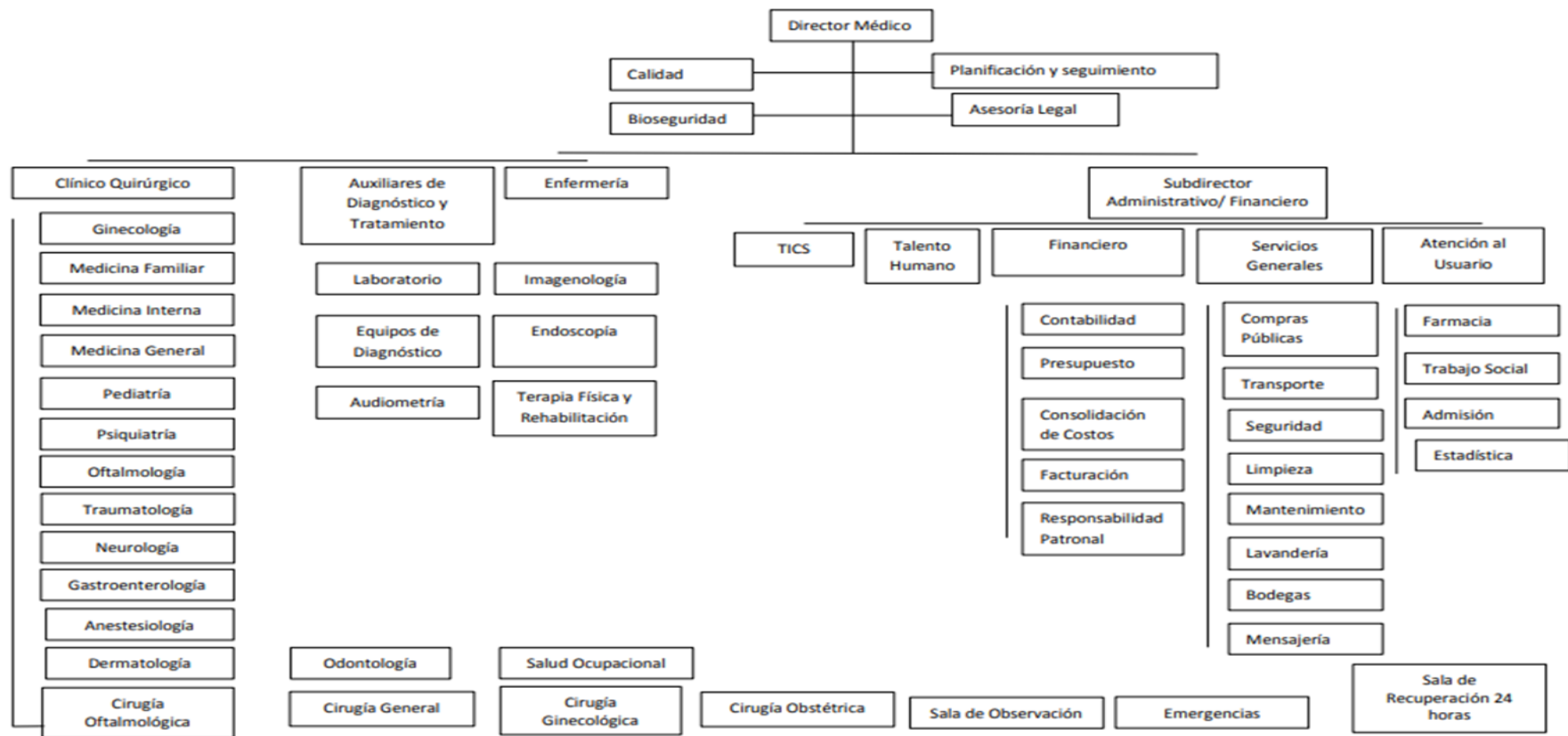


Figura 2. Estructura Orgánica extraída de la tesis titulada “Satisfacción del Usuario del Servicio de Salud en el Área de Consulta Externa del Hospital del Día-IESS de la ciudad de Loja, en el primer semestre del 2015”. Fuente: Lima (2016).

4.5. Marco conceptual

A través de los años, varias organizaciones han venido tomando como idea de que el factor clave que determina el éxito es la forma en cómo aprovechan el trabajo de sus colaboradores, debido a que éstos son un recurso sumamente valioso. A partir de esta idea surge el término "*talento humano*", y nace la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si los mismos aportan a la organización con base en los parámetros que sea desea y necesita ésta dentro de una institución.

4.5.1. Clima laboral

De acuerdo con Bordas Martínez (2016), el clima laboral hace referencia al ambiente en el que se desempeñan las labores, mismas que se definen por una serie de factores tangibles e intangibles y que se manifiestan constantemente dentro de una entidad. Estas pueden llegar a tener una incidencia en el incentivo, la conducta y las acciones de los individuos que conforman una organización y como resultado de ello afecta al desempeño general de la misma. El clima laboral puede ser definido y apreciado por los individuos de la organización lo cual permite que esto pueda llegar a ser medido desde un enfoque operativo, mediante el análisis de las opiniones, descripciones e incluso observaciones y todos aquellos aspectos medibles con objetividad. Más allá que el clima laboral evidencie el panorama de una organización este puede llegar a ser sujeto de cambios, sea por parte de los individuos que componen la misma o incluso los altos ejecutivos de la entidad como actores principales en el desarrollo de este fenómeno. (Bordas Martínez, 2016)

Según Soto. E (2007) tomado desde Pilligua Lucas & Arteaga Ureta (2019), el diagnóstico del clima laboral, provee un *feedback (retroalimentación)* acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y a su vez ayuda a plantear planes de mejora, enfocados exclusivamente en cambiar el comportamiento de los individuos involucrados. A través de la mejora que proponen los planes del diagnóstico del clima laboral, se pretende mejorar los niveles de incentivo y productividad profesional.

De tal manera, que se puede determinar que el clima laboral es un propósito principal dentro de las organizaciones el cual se resume en que los integrantes de estas instituciones mejoren su rendimiento profesional para con ello conseguir un mejor entorno de trabajo y potenciar el nivel de productividad, tomando como idea central que el capital humano es la piedra angular para la consecución de los objetivos de una organización.

4.5.1.1. Características del clima laboral

De acuerdo con Brunet (2006), el clima organizacional cuenta con las siguientes características:

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

4.5.1.2. Definiciones de las dimensiones del clima laboral

- **Comunicación:** Hace referencia a la calidad y frecuencia de los recursos comunicativos existentes entre servidores y superiores empleados, así como entre los propios colaboradores. Según Robbins y Judge (2019) citado por Jumbo (2023), la comunicación es un aspecto transcendental del clima laboral ya que incide en el estímulo y compromiso de los individuos.

El estudio realizado por Men (2014) tomado desde Jumbo (2023), destacó la relevancia de la comunicación interna de manera estratégica para el desarrollo de un clima laboral favorable y en el mejoramiento del compromiso por parte de los empleados. El resultado de esto fue que una comunicación interna eficaz incrementa la

responsabilidad de los empleados y su satisfacción laboral aportando finalmente a un clima laboral positivo.

De acuerdo con Robbins y Judge (2017), la comunicación ejerce de diferentes modos con el propósito de gestionar la conducta de los individuos. Esto significa que las organizaciones están estructuradas jerárquicamente por autoridades y normas que deben ser respetadas por parte de los empleados.

- **Relaciones Interpersonales:** Consiste en la calidad de las relaciones que tienen los empleados, lo cual se resume en valores, cualidades y virtudes que puedan llegar a influir en el desempeño laboral de los individuos. (Jumbo, 2023)

El estudio realizado por Morrison (2008) tomado desde la guía de Jumbo (2023), define que las relaciones interpersonales favorables entre los colaboradores del equipo caracterizadas por confianza, respeto y amistad, son determinantes en mejorar considerablemente el clima laboral.

Se consideran las relaciones interpersonales como un factor elemental en la vida del hombre, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino un propósito en sí mismo. El hombre por naturaleza es un ser social que necesita relacionarse y no puede estar aislado de otras personas. (Cornejo y Tapia, 2011) Al interior de las instituciones las relaciones interpersonales se conciben como la disposición que tienen las personas de trabajar en equipo planteando una meta en común y estructurando el trabajo diario para no interrumpir el desempeño laboral de otros integrantes. (Hanco Gómez et al. 2021)

- **Liderazgo:** Se refiere a las prácticas y comportamientos de los líderes de la organización, como su estilo de liderazgo, su aptitud para estimular y brindar apoyo a los empleados y mejorar sus destrezas en la toma de decisiones. Según la teoría de liderazgo transformacional, el liderazgo puede afectar positivamente el clima laboral y el desempeño de los colaboradores. (Jumbo, 2023)

El estudio de Zohar y Tenne-Gazit (2008) tomado desde Jumbo (2023), brinda una visión específica acerca de cómo los líderes pueden incidir en el clima laboral e incluso en la conducta de los empleados. Además, el estudio argumenta que el estilo de liderazgo de los supervisores inmediatos tiene un efecto destacado en la apreciación que tienen los colaboradores acerca del clima laboral.

De acuerdo con Stolarz (2020), la gestión del liderazgo compone un papel preponderante en el desarrollo de un buen o mal clima laboral, por tal motivo la relevancia del rol que tienen los líderes es tal que, de acuerdo estudios internacionales

se indica que el 76% de las instituciones relacionan un buen liderazgo con el potenciamiento de la productividad en la organización.

- **Reconocimiento:** Se relaciona con la forma en que se reconocen los logros y contribuciones de los colaboradores, el reconocimiento puede ser un aspecto determinante en la motivación y compromiso laboral tanto a nivel individual como colectivo. (Robbins y Judge, 2019)

El estudio "*Employee Recognition, Engagement and the Role of Organizational Culture*"; desarrollado por Youssef-Morgan y Stark (2014) tomado desde Jumbo (2023), provee un análisis concenro de como el reconocimiento de los integrantes de una organización puede incidir favorablemente en el compromiso de estos y como resultado de ello conseguir un mejor clima laboral.

De acuerdo con García (2022), el reconocimiento laboral es cualquier iniciativa que se incline por valorar y destacar la labor de los colaboradores, ya sea por proyectos exitosos, casos de antigüedad, retroalimentaciones positivas de clientes, entre otros aspectos.

- **Autonomía:** Se refiere al grado de libertad y control que tienen los colaboradores para tomar decisiones por su propia cuenta. La teoría de la autodeterminación propone que la autonomía puede ser un factor clave en la motivación y la satisfacción laboral. (Deci y Ryan, 2018)

El estudio llevado a cabo por Gagné y Deci (2005) tomado desde Jumbo (2023), enfatiza la importancia de la autonomía para la motivación inherente y la satisfacción laboral, establecen que cuando a los empleados se le brinda autonomía se sienten más comprometidos y con mayor predisposición laboral.

4.5.1.3. Características del clima laboral

De acuerdo con SAP Concur Team (2022), para que en una organización exista un ambiente laboral positivo es necesario que se cumplan ciertas características:

- **Atmósfera productiva:** Se caracteriza por un entorno productivo que favorece al desempeño de los colaboradores y proporciona su bienestar, favoreciendo un entorno con condiciones adecuadas al trabajo, que sea tranquilo, libre de ruidos, con iluminación y temperatura adecuada y mínimas distracciones para mejorar el rendimiento. (SAP Concur Team, 2022)
- **Canales de comunicación abiertos:** La oportuna circulación de información entre los integrantes del equipo de trabajo y la horizontalidad de la comunicación, fortalece y

facilita la retroalimentación e intervención de los colaboradores en la toma de decisiones, la búsqueda de soluciones y mejora de los procesos. (SAP Concur Team, 2022)

- **Equipos de trabajo empáticos:** Se caracteriza por el respeto, la consideración a las necesidades individuales y la percepción y puntos de vista de terceros. (SAP Concur Team, 2022)
- **Refuerzos positivos:** En los entornos de trabajo sanos, las críticas constructivas estimulan el interés por mejorar e incrementar el compromiso de los colaboradores. (SAP Concur Team, 2022)
- **Oportunidades de crecimiento:** Este interés se evidencia en la gestión de propuestas de capacitación por parte de la entidad y en los recursos que esta provee para conciliar el trabajo con las actividades formativas. (SAP Concur Team, 2022)
- **Líderes y gerentes con espíritu optimista:** Los líderes mantienen una actitud ganadora que desarrolla en los colaboradores la confianza adecuada en situaciones adversas. (SAP Concur Team, 2022)
- **Equilibrio entre la vida personal y laboral:** Los colaboradores encuentran un sano equilibrio entre la vida personal y profesional, ya que el trabajo no compromete en demasía su ámbito social y familiar. (SAP Concur Team, 2022)

4.5.1.4. Medición del Clima Laboral

Según Jumbo (2023), la medición se basa en una escala cualitativa y cuantitativa de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 2.

Medición del clima laboral

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Excelente	90.01-100	La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.
Muy bueno	75.01-90	La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen elementos que pueden ser mejorados y/o sostenidos.
Aceptable	60.01-75	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos.

Regular	40.01-60	La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de elementos que deben ser mejorados.
Deficiente	Menos de 40	La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los elementos que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Nota. Tomado desde Jumbo (2023). Elaboración propia.

5. Metodología

5.1. Descripción general del TIC

La investigación realizada tuvo como objetivo general realizar un diagnóstico del clima laboral de los servidores del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024. Este estudio adoptó un enfoque mixto no experimental, pues, siguiendo las directrices propuestas por los autores Hernández y Mendoza (2018), este enfoque se caracteriza por combinar métodos de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, integrándolos con el fin de generar inferencias significativas a partir de la información recopilada.

Por ende, para el desarrollo de esta investigación, se recopiló información cualitativa y cuantitativa utilizando métodos tales como el inductivo, que permitió recopilar datos específicos y observaciones detalladas sobre la percepción de los servidores respecto al clima laboral. El diseño de la investigación se centró en un estudio de caso, enfocándose en diagnosticar los eventos relacionados con el clima laboral de los servidores del Centro de Atención Ambulatoria para establecer el nivel del mismo.

Es importante destacar que no se llevaron a cabo experimentos ni se formularon hipótesis en este estudio, ya que el objetivo fue comprender el clima laboral a través de la recolección de información y análisis del contexto específico del lugar.

El alcance de la investigación se define como exploratorio – descriptivo, dado que el fenómeno estudiado es relativamente nuevo y los objetivos se centraron en su descripción detallada. Asimismo, no se estableció una relación causal ni se buscó explicación causal. De acuerdo a la temporalidad de la investigación, el análisis de la información se realizó de manera transversal, limitándose a un periodo específico sin recurrir a comparaciones con períodos anteriores.

5.2. Área de estudio

La investigación se desarrolló en la ciudad de Loja y tomó como referencia el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024.

En la figura 3, se muestra el mapa del Cantón Loja.

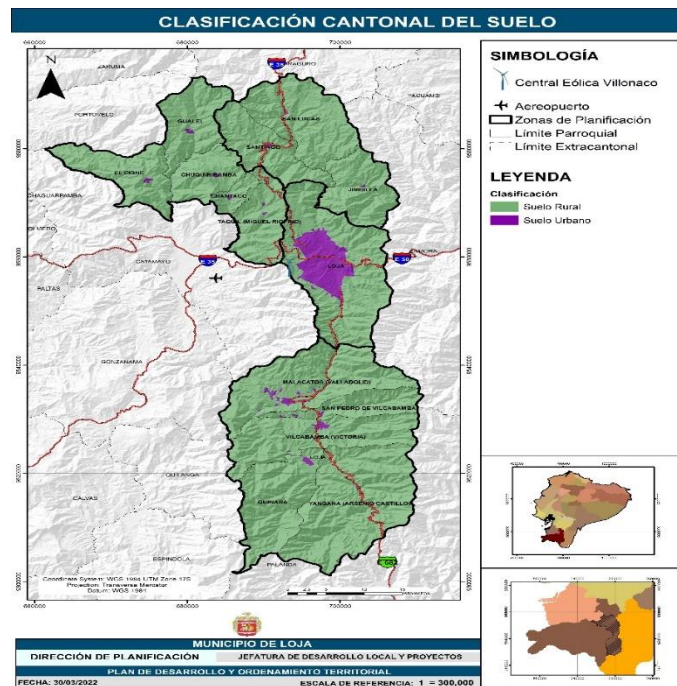


Figura 3. Mapa del cantón Loja. Obtenido de la Dirección de Planificación del Municipio de Loja

En la figura 4, se presenta la ubicación del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja.

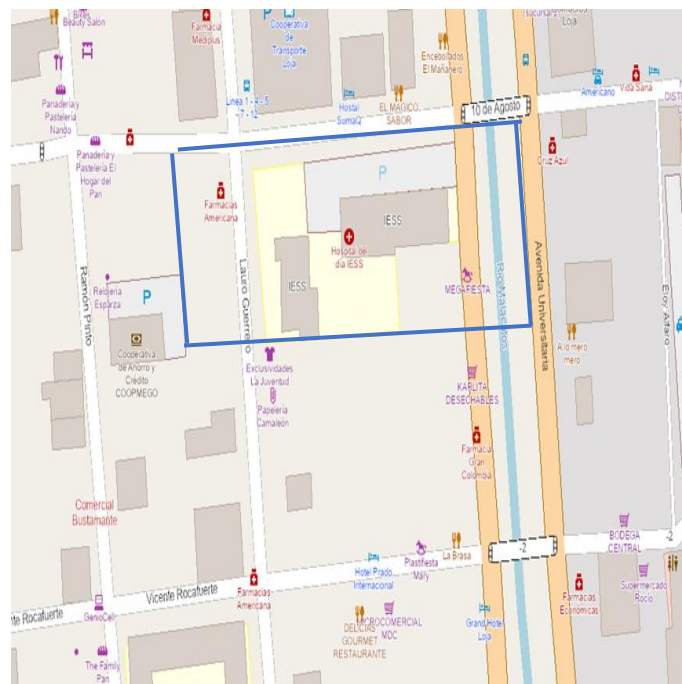


Figura 4. Ubicación Geo- espacial del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja. Imagen obtenida del software ArcGIS.

5.3. Descripción de la metodología empleada para el cumplimiento de los Objetivos Específicos 1 y 2

Con el propósito de dar cumplimiento al primer y segundo objetivo, los cuales consisten en: 1). *Identificar las dimensiones en el clima laboral en los servidores del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja; y, 2). Determinar el nivel de clima laboral de los servidores administrativos del Centro de Atención Ambulatoria Hospital del Día Central Loja,* el enfoque metodológico usado fue de carácter mixto, esto porque se optó por utilizar las técnicas de encuesta y entrevista.

Para el diseño y aplicación de la encuesta, se utilizó la guía elaborada por el autor Jumbo (2023), titulada como: “*Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral*”, la misma que especifica los componentes necesarios para diagnosticar dicha variable. Esta guía, se adjunta en la sección de los anexos (*Ver Anexo 3*), es pertinente señalar, que la guía permite y da lugar a que se puedan identificar las dimensiones para efectuar el diagnóstico del clima laboral en la institución.

Para validar el cuestionario enfocado en el diagnóstico del clima laboral, se recurrió a la utilización del Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con el autor Pérez León (2022), esta medida estadística se utiliza generalmente para medir la consistencia interna o confiabilidad de un instrumento (*que utiliza escala de Likert*). Para dar validez al cuestionario a aplicar se acudió al análisis de 3 expertos que permitió conocer la confiabilidad del instrumento para su respectiva aplicación.

De esta manera, a continuación, se detalla minuciosamente el diseño del cuestionario para facilitar la comprensión y análisis de los resultados del cuestionario que consta de 25 preguntas distribuidas en las cinco dimensiones:

Tabla 3.

Dimensiones y preguntas

Dimensión	Total, preguntas	Nro. Ítem en el cuestionario
Comunicación	5	1 – 5
Relaciones interpersonales	5	6 – 10
Liderazgo	5	11 – 15
Reconocimiento	5	16 – 20
Autonomía	5	21 – 25
Total	25	

Nota. Tomado desde (Jumbo, 2023). Elaboración propia.

Estas dimensiones se consideraron significativas para diagnosticar el clima laboral dentro del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día”, debido a la revisión bibliográfica que demuestra la importancia de cada una de estas dimensiones.

Siguiendo con el diseño del cuestionario, las opciones de respuesta se formulan en base a una escala de Likert la cual es útil para medir variables subjetivas, como actitudes, opiniones y percepciones, bajo esa consideración, las opciones de respuesta van desde:

Tabla 4.

Opciones de respuesta y puntuación

Opciones de respuesta	Puntuación
Completamente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Poco de Acuerdo	2
En desacuerdo	1

Nota. Tomado desde (Jumbo, 2023). Elaboración propia.

En cuanto a la entrevista, se diseñó previamente un modelo semi – estructurado basándose en la guía para la aplicación del cuestionario sobre el clima laboral elaborada por el autor Jumbo (2023). La entrevista fue aplicada al Director Administrativo del Hospital del Día Loja, con la finalidad de validar la información sobre el clima laboral que existe en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” entre el director y los colaboradores desde la perspectiva del encuestado.

Es importante destacar que para el estudio no se hicieron estudios muestrales, ya que se tomó todo el universo de la población, el mismo que está conformado por 36 colaboradores administrativos. Además, el estudio fue ejecutado previa autorización otorgada por parte de la dirección del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” en Loja, apoyando institucionalmente a la academia a generar el trabajo de investigación propuesto; el mismo que, puede orientar futuras intervenciones y mejoras respecto al clima laboral de la institución.

Luego de recopilar la información que derivó de estas dos técnicas, se utilizó el software Excel que sirvió para procesar la información y obtener el nivel de clima laboral. Esta información, es útil y primordial para dar cumplimiento al objetivo específico 3 de esta investigación.

5.4. Descripción de la metodología empleada para el cumplimiento del Objetivo 3

Para dar cumplimiento al tercer objetivo: *Proponer un plan de mejoras en relación a los resultados obtenidos*, se utilizó un enfoque de carácter cualitativo, utilizando las técnicas

del análisis de contenido y la revisión bibliográfica. En lo que respecta al análisis de contenido, este permitió procesar los datos obtenidos a través de la encuesta y entrevista, lo que facilitó la identificación de las dimensiones que obtuvieron las puntuaciones más bajas. A partir de esta información, se dio paso a la formulación de acciones de mejora que van acorde a las necesidades presentadas. Por su lado, la revisión bibliográfica facilitó la identificación de técnicas y metodologías esenciales para la implementación de acciones que vayan en beneficio de los colaboradores, permitiendo que el plan de mejora cuente con una base sólida, asegurando su efectividad y cumplimiento.

En relación con el diseño del plan de mejora, este se centró en los ítems de cada dimensión que obtuvieron las puntuaciones más bajas. Para ello, se definieron diversas estrategias e indicadores de medición respecto al ítem con menor puntaje, además, el plan cuenta con varias secciones que garantizarán su funcionalidad.

Las acciones sugeridas en el plan son concebidas con el objetivo de mejorar el clima laboral con la intención de facilitar el seguimiento de las acciones para futuros estudios. Esto permitirá determinar la eficacia de dichas acciones en la mejora de los resultados obtenidos para cada dimensión del cuestionario inicialmente aplicado.

6. Resultados

En el año 2024, se llevó a cabo un estudio en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día”, de la Ciudad de Loja. Luego de recopilar la información necesaria para dar validez al estudio, se obtuvieron los siguientes resultados. Tomando como referencia las distintas dimensiones del clima laboral, establecidas en el cuestionario elaborado por (Jumbo, 2023), se evidenció que, dentro de la población de 36 servidores administrativos, hay un ligero predominio del género femenino en comparación con el género masculino.

Tabla 5.

Género de los encuestados

Género	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Masculino	17	47,2%
Femenino	19	52,8%
Total	36	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores administrativos del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024. Elaboración propia.

En relación a la edad de los servidores administrativos del Hospital del Día, se observa que el grupo de edad más alto corresponde a aquellos con edades entre 43 a 47 años. Esto implica que la organización cuenta con profesionales con una amplia experiencia en sus respectivos campos.

Tabla 6.

Rango de edad

Rango de edad	Frecuencia absoluta	Porcentaje
De 28 a 32 años.	3	8%
De 33 a 37 años.	3	8%
De 38 a 42 años.	5	14%
De 43 a 47 años.	17	47%
Más de 48 años.	8	22%
Total, general	36	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores administrativos del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024. Elaboración propia.

Una vez que los 36 servidores completaron el cuestionario, se verificó que fuera fiable y no presentara sesgos. Por esta razón, se utilizó el Coeficiente del Alfa de Cronbach: medida utilizada en las investigaciones de las ciencias sociales para evaluar la confiabilidad de un instrumento. Dado como resultado que el cuestionario para la medición del clima laboral es confiable en un 97%.

Tabla 7.

Alfa de Cronbach

K	25
$\sum Si$	11,72
St	170,29
α	0,97 = 97%

Nota. Después de obtener las respuestas a las 25 preguntas del cuestionario, se realizó el cálculo del Alfa de Cronbach con el uso de Excel. Elaboración propia.

Se detalla el significado de la simbología de cada componente de la fórmula del Alfa de Cronbach:

K: Número de ítems/preguntas en el cuestionario

$\sum Si$: Sumatoria de la varianza de cada ítem/pregunta

St: Varianza total del instrumento

α : Alfa de Cronbach

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, presentando los resultados con relación a cada uno de los objetivos.

6.1. Cumplimiento del Objetivo Específico 1

Para cumplir con el objetivo específico N° 1 de la presente investigación, que consiste en: “*Identificar qué dimensiones intervienen en el clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja*”, se estableció inicialmente cinco dimensiones para evaluar dicho clima. Estas dimensiones surgieron del análisis previo de la Teoría del Liderazgo Transformacional (*Dimensión de liderazgo*) y la Teoría de la Autodeterminación (*Dimensión de autonomía*), junto con las conceptualizaciones propuestas por Robbins & Judge en relación con las *Dimensiones de Comunicación, Relaciones Interpersonales y Reconocimiento*. Es relevante destacar que las dimensiones utilizadas en el diagnóstico están establecidas en el Cuestionario para la Medición del Clima Laboral del autor Jumbo (2023), lo que garantiza una conexión entre las preguntas de la entrevista y las de la encuesta.

Se presentan los hallazgos obtenidos para cada dimensión derivada de la entrevista realizada al Director de la institución, utilizando un modelo de entrevista semiestructurada.

En cuanto a la *Dimensión de Comunicación* en el ámbito laboral, el director de dicha institución, enfatizó la importancia de mantener una comunicación abierta y transparente entre las distintas áreas que conforman al Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, además, de considerar la participación de las autoridades provinciales y nacionales para solicitar peticiones y demás que permitan contribuir un mejor desarrollo del Hospital.

Para la *Dimensión de Relaciones Interpersonales*, el director destacó que tiene un buen equipo de trabajo en todos los niveles, así mismo supo manifestó que como en la mayoría de instituciones, hay días buenos y malos, siempre prevalece el respeto hacia él como autoridad y entre compañeros de trabajo.

Lo que respecta a la *Dimensión de Liderazgo*, el entrevistado mencionó que se preocupa por su equipo de trabajo, ya que considera que lo principal de una institución es el talento humano, así mismo se llega a reconocer a los compañeros de trabajo que realizan actividades de carácter positivo, y se ayuda a corregir ciertas fallas conjuntamente con el personal.

De la *Dimensión de Reconocimiento*, el director mencionó que su trabajo como líder del Hospital recibe el debido reconocimiento por parte de las autoridades locales y nacionales, así mismo enfatizó que trabajar en una institución implica un esfuerzo conjunto en equipo, sin embargo, al ser una institución pública, no cuenta con eventos de reconocimiento o logros alcanzados por sus colaboradores.

Por último, la *Dimensión de Autonomía*, el entrevistado mencionó que tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones, siempre y cuando este dentro del marco normativo establecido por el Ministerio de Salud Pública, además, el método de trabajo en la institución se fundamenta en dicha normativa.

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado para diagnosticar el clima laboral en la institución, el cuestionario fue aplicado a los treinta y seis servidores administrativos. Es importante destacar que, para analizar los resultados, se calculó el promedio de las respuestas y se realizó la suma de puntos, considerando valores con dos decimales para garantizar la precisión de los puntajes en cada dimensión.

Dimensión de Comunicación

Tabla 8.

Resultados de la Dimensión de Comunicación

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1. ¿Considera que la comunicación entre los colaboradores y los directivos es clara y efectiva?	2,89	0,20	20%
2. ¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	2,64	0,19	19%
3. ¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?	3,03	0,21	21%
4. ¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?	2,92	0,21	21%
5. ¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?	2,75	0,19	19%
Suma de puntos de la dimensión	14,22	1,00	100,0%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores administrativos y calculadas con Microsoft Excel. Elaboración propia.

De acuerdo con lo que se menciona en la guía del cuestionario aplicado la dimensión de comunicación “*se refiere a la calidad y frecuencia de la comunicación entre empleados y superiores, así como entre los propios empleados*”, permitiendo que esta dimensión influya en la satisfacción y compromiso de los colaboradores con la institución, el valor obtenido dentro de esta dimensión fue del 14,22/20,00, donde se evidencia el peso que tiene cada uno de los ítems, donde se identifica que el ítem 2 es el menos puntuado el mismo que será considerado para la elaboración del plan de mejoras.

Dimensión de Relaciones Interpersonales

Tabla 9.

Resultados de la Dimensión de Relaciones Interpersonales

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
6. En mi trabajo, siento que puedo contar con mis colegas cuando necesito ayuda	2,81	0,19	19%
7. Me llevo bien con la mayoría de las personas con las que trabajo.	3,22	0,22	22%
8. Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.	3,06	0,21	21%
9. En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	2,75	0,19	19%
10. La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.	3,00	0,20	20%
Suma de puntos de la dimensión	14,83	1,00	100,0%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores administrativos y calculadas con Microsoft Excel. Elaboración propia.

En lo que respecta a la dimensión de las relaciones interpersonales, esta tiene por objetivo identificar la relación, colaboración, apoyo y amistad entre los colaboradores que forman parte de la institución, donde se considera que se debe fomentar la colaboración y el respeto entre los colaboradores, el valor obtenido dentro de esta dimensión fue de 14,83/20,00, sin embargo, se evidencia que el ítem 9. “*En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo*” es aquel ítem considerado para el plan de mejoras.

Dimensión de Liderazgo

Tabla 10.

Resultados de la Dimensión de Liderazgo

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
11. ¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?	2,94	0,20	20%
12. ¿Su superior establece metas desafiantes y alcanzables para el equipo?	3,08	0,21	21%

13. ¿Su superior se preocupa por el bienestar y desarrollo de los miembros del equipo?	3,00	0,20	20%
14. ¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,83	0,19	19%
15. ¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?	2,86	0,19	19%
Suma de puntos de la dimensión	14,72	1,00	100,0%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores administrativos y calculadas con Microsoft Excel. Elaboración propia.

La dimensión de liderazgo es aquella en la cual las prácticas y comportamiento del líder define el estilo y capacidad tanto para tomar decisiones como dirigir al talento humano. Por lo tanto, se espera que el líder tenga ese efecto positivo dentro de la organización para motivar y apoyar a sus colaboradores. El valor obtenido dentro de esta dimensión dio un total de 14,72/20,00 y el ítem a ser considerado dentro del plan de mejoras fue el 14. “¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?”.

Dimensión de Reconocimiento

Tabla 11.

Resultados de la Dimensión de Reconocimiento

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
16. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?	2,83	0,23	23%
17. ¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,31	0,18	18%
18. ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por la organización?	2,56	0,20	20%
19. Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa.	2,44	0,19	19%
20. Siento que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta organización.	2,44	0,19	19%
Suma de puntos de la dimensión	12,58	1,00	100,0%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores administrativos y calculadas con Microsoft Excel. Elaboración propia.

La dimensión de reconocimiento se caracteriza por resaltar los logros y contribuciones de los colaboradores en beneficio de la institución, logrando que se dé un reconocimiento mucho más allá de una felicitación por parte de la institución y esto les permita crecer dentro del ámbito laboral. Los resultados obtenidos en esta dimensión fueron de 12,58/20,00, en el cual el ítem 17 es el puntaje más bajo de esta dimensión y a su vez es considerado para el plan de mejoras. El ítem 17. Se refiere a “¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?”.

Dimensión de Autonomía

Tabla 12.

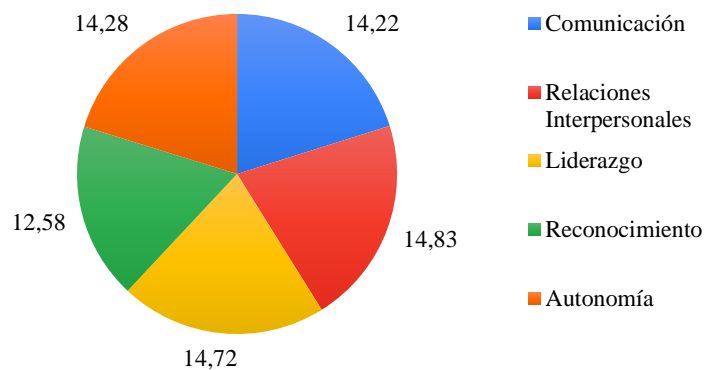
Resultados de la Dimensión de Autonomía

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
21. En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.	2,83	0,20	20%
22. Siento que tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.	2,94	0,21	21%
23. Me permiten elegir el método de trabajo que considero más efectivo.	2,94	0,21	21%
24. Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,56	0,18	18%
25. Mi supervisor confía en mi capacidad para tomar decisiones importantes.	3,00	0,21	21%
Suma de puntos de la dimensión	14,28	1,00	100,0%

Nota. Respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los servidores administrativos y calculadas con Microsoft Excel. Elaboración propia.

Esta última dimensión se refiere al grado de libertad y control que tienen los colaboradores al ejercer su trabajo, destacando la motivación y satisfacción que experimentan al tener cierta libertad para desempeñar sus labores según las capacidades con las que cuenta cada uno. El resultado que da esta dimensión fue de 14,28/20,00, el ítem 24. “Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso” es el único aspecto a tener en cuenta dentro del plan de mejoras.

En la figura 5 se presentan los puntajes totales correspondientes a las mencionadas dimensiones.



Nota. Puntuaciones ponderadas para cada una de las dimensiones. Elaboración Propia.

Una vez expuesto los resultados anteriores, se puede afirmar que se cumplió con el diagnóstico del clima laboral en la institución, según lo establecido en la *Guía para la aplicación del Cuestionario de Evaluación de clima laboral*. A partir de estos resultados obtenidos, se procedió a realizar el resultado global del nivel de clima laboral, lo que permitió cumplir con otro objetivo de la investigación.

6.2. Cumplimiento del Objetivo Específico 2

Para cumplir con el objetivo específico N° 2 de esta investigación, que consiste en: “Determinar el nivel de clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja”, se recopiló información sobre la percepción de los servidores administrativos en relación con el clima laboral. A partir de los resultados obtenidos del cuestionario, se planteó un plan de mejoras para aumentar la satisfacción y bienestar de los servidores. Para ello, se utilizó como guía el indicador de medición del clima laboral, detallado dentro del marco teórico.

Tabla 13.

Indicador de medición del Clima Laboral

Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
90,01 a 100	75,01 a 90	60,01 a 75	40,01 a 60	Menos de 40

Nota. Tomado de la Guía para la aplicación del cuestionario de medición de clima laboral del autor Jumbo (2023). Elaboración propia.

Para determinar el nivel del clima laboral en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día”, Loja, se realizó la suma de cada uno de los resultados totales de las cinco

dimensiones, teniendo como base el indicador para la medición del clima laboral anteriormente mencionado.

Tabla 14.

Nivel de clima laboral de la institución

Dimensiones	Resultados por dimensión sobre 20
Comunicación	14,22
Relaciones Interpersonales	14,83
Liderazgo	14,72
Reconocimiento	12,58
Autonomía	14,28
Suma Total	70,64

Nota. El valor máximo para cada una de las dimensiones es de 20,00. Esto se hace con la finalidad de que, al momento de realizar la sumatoria total, se obtenga un valor entre 0 – 100. Elaboración propia.

De acuerdo con la sumatoria total de cada una de las cinco dimensiones, fue posible determinar que los servidores públicos perciben que el clima laboral se encuentra en un nivel “Aceptable” (*considerando que el 70,64 obtenido se encuentra en el rango de 60,06 a 75 conforme al indicador expuesto en la tabla 13*), lo que significa que un ambiente de trabajo normal, aunque también se identificaron algunos puntos de debilidad que necesitan ser tratados a través de un plan de mejora que conlleve a mejorar el clima laboral de los servidores, además de aumentar el rendimiento de los colaboradores.

A continuación, se detallan las áreas consideradas para cumplir con el siguiente objetivo del presente trabajo.

Tabla 15.

Ítems/Preguntas con la menor puntuación de cada dimensión

Dimensión	Ítem	Puntaje obtenido
Comunicación	¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	2,64 de 4
Relaciones Interpersonales	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	2,75 de 4
Liderazgo	¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,83 de 4
Reconocimiento	¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,31 de 4

Autonomía	Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,56 de 4
-----------	---	-----------

Nota. Información obtenida del diagnóstico del clima laboral en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024. Elaboración Propia.

6.3. Cumplimiento del Objetivo Especifico 3

El objetivo final de la investigación fue: “*Proponer un plan de mejoras en relación a los resultados obtenidos*”. Esto busca aumentar las dimensiones menos puntuadas y mejorar los resultados obtenidos en futuros estudios en los cuales se haga un seguimiento para evaluar si tales acciones para mejorar el clima laboral han sido efectividad y si se han logrado mejorar los resultados del cuestionario.

Para ello, se analizó la *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral* del autor Jumbo (2023), en relación al nivel de clima obtenido en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024:

Tabla 16.

Nivel de Clima Laboral

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Acceptable	60.01-75	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos.

Nota. Tomado de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral del autor Jumbo (2023).

6.4. Plan de mejoras



Centro de Atención Ambulatoria
"Hospital del Día" Loja

Universidad Nacional de Loja



PLAN DE MEJORAS

Loja- Ecuador
2024



1. Presentación

El Centro Quirúrgico Ambulatoria Hospital Del Día Central Loja, es un establecimiento de II Nivel de atención, la cobertura de atención integral, consulta externa y medios de diagnósticos, beneficia primordialmente a la población de Loja y Zamora, incluidos menores de 18 años y afiliados/as por extensión de cobertura como cabeza de red del sistema de salud. Esta unidad cuenta con las siguientes especialidades: ginecología, otorrinolaringología, pediatría, anestesiología, psiquiatría, psicología, oftalmología, medicina interna, medicina familiar, fisioterapia, traumatología, gastroenterología, neurología, odontología, endocrinología, medicina general y cirugía general. Además, cuenta con el servicio de emergencia, imagenología, laboratorio y farmacia las 24 horas. (Sigcho Ordoñez, 2019)

En ese sentido, gracias al apoyo interinstitucional que existe entre esta casa de salud con la Universidad Nacional de Loja, se ha podido llevar a cabo el Trabajo de Integración Curricular del Sr. Bryan Alejandro Quirola Samaniego, quien es estudiante de la mencionada universidad en la carrera de Administración Pública. Su estudio denominado *"Diagnóstico del Clima Laboral del Centro de Atención Ambulatoria "Hospital del Día" Loja, Año 2024"*, el mismo que impulsa que el autor dé cumplimiento a uno de los objetivos específicos planteados dentro del Trabajo de Integración Curricular.

Para ello se ha elaborado el siguiente Plan de Mejoras, diseñado como una herramienta para mejorar el clima laboral de los servidores administrativos del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, priorizando así, la satisfacción y el rendimiento de los servidores que laboran en dicha institución.

El presente plan incluye objetivos y actividades claras y realizables, garantizando así una implementación adecuada y un seguimiento efectivo de las acciones de mejora.

2. Justificación

El presente plan de mejoras se encuentra respaldado por los siguientes resultados obtenidos a partir de la encuesta y entrevista los cuales fueron aplicados referente a las dimensiones que se encuentran establecidas dentro de la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral elaborado por Jumbo (2023). Según los resultados de la recopilación de la información, se determinó que el nivel de clima laboral en la investigación es “Aceptable”. Esto implica que, aunque el ambiente de trabajo sea normal, existen elementos que deben mejorarse.

Tabla 17.

Factores de cada dimensión con menor puntuación

Dimensión	Ítem	Puntaje obtenido
Comunicación	¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?	2,64 de 4
Relaciones Interpersonales	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	2,75 de 4
Liderazgo	¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?	2,83 de 4
Reconocimiento	¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?	2,31 de 4
Autonomía	Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.	2,56 de 4

Nota. Información obtenida del diagnóstico del clima laboral en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024. Elaboración Propia.

Según los resultados expuestos, es pertinente implementar un plan de mejoras, esto permitirá a los directivos tomar decisiones para abordar los desafíos y promover un ambiente laboral favorable para los colaboradores. A su vez, favorecerá la satisfacción y motivación del personal, lo cual influye directamente en el rendimiento laboral

3. Objetivos del Plan de Mejoras

3.1. Objetivo General

- Mejorar el clima laboral en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, mediante acciones específicas en las dimensiones con menores puntuaciones.

3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar y mejorar la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral.
- Fortalecer el ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.
- Fomentar la retroalimentación constructiva y el reconocimiento por el trabajo bien hecho en el entorno laboral.
- Implementar eventos de reconocimiento efectivos para celebrar los logros y contribuciones de los colaboradores.
- Desarrollar habilidades de toma de decisiones autónomas.

4. Actividades a desarrollar

Tabla 18.

Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 1

Dimensión	Objetivo	Actividades	Meta	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable	Presupuesto
Comunicación	Evaluar y mejorar la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral.	Organizar talleres interactivos para desarrollar habilidades de comunicación entre los servidores administrativos.	Cumplir con el 100% de organizar talleres interactivos para desarrollar habilidades de comunicación entre los servidores administrativos	- Espacio físico. - Recursos humanos.	Semestralmente	Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria
		Crear grupos pequeños que se reúnan regularmente para discutir problemas y soluciones en un ambiente de confianza.	Cumplir con 100% de la creación de grupos pequeños que se reúnen para discutir problemas y soluciones en un ambiente de confianza.	- Espacio físico. - Recursos humanos.	Bimestral	Unidad de Administración de Talento Humano	(Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19.

Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 2

Dimensión	Objetivo	Actividades	Meta	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable	Presupuesto
Relaciones Interpersonales	Fortalecer el ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.	Realizar capacitaciones para los servidores administrativos en temas de respeto	Cumplir con el 100% de realizar capacitaciones para los servidores administrativos en temas de respeto	- Espacio físico. - Recursos humanos. - Material Didáctico	Semestralmente	Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)
		Implementar un buzón físico o digital donde los empleados puedan dejar sus comentarios y sugerencias de manera anónima.	Cumplir con el 100% de implementar un buzón físico o digital donde los empleados puedan dejar sus comentarios y sugerencias de manera anónima	- Buzón físico o digital	Bimestral	Dirección Administrativa y Unidad de Administración de Talento Humano.	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20.

Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 3

Dimensión	Objetivo	Actividades	Meta	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable	Presupuesto
Liderazgo	Fomentar la retroalimentación constructiva y el reconocimiento por el trabajo bien hecho en el entorno laboral.	Organizar reuniones entre los servidores administrativos para proporcionar un feedback constructivo.	Cumplir con el 100% de organizar reuniones entre los servidores administrativos para proporcionar un feedback constructivo.	- Espacio físico. - Recursos humanos.	Bimestral	Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria (Código de Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)
		Ofrecer talleres de formación en habilidades de comunicación y retroalimentación constructiva para todos los servidores.	Cumplir con el 100% ofrecer talleres de formación en habilidades de comunicación y retroalimentación constructiva para todos los servidores	- Espacio físico. - Recursos humanos. - Material didáctico	Semestralmente	Unidad de Administración de Talento Humano.	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21.

Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 4

Dimensión	Objetivo	Actividades	Meta	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable	Presupuesto
Reconocimiento	Implementar eventos de reconocimiento efectivos para celebrar los logros y contribuciones de los colaboradores.	Implementar un tablero de reconocimientos donde se destaquen los logros y contribuciones de los servidores administrativos.	Cumplir con el 100% de implementar un tablero de reconocimientos donde se destaquen los logros y contribuciones de los servidores administrativos.	- Tablero de reconocimiento.	Bimestral	Dirección Administrativa y Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)
		Organizar un evento donde se entreguen reconocimientos a los colaboradores que se hayan destacado durante el año.	Cumplir con el 100% de organizar un evento donde se entreguen reconocimientos a los colaboradores que se hayan destacado durante el año.	- Espacio físico - Recursos humanos	Anualmente	Unidad de Administración de Talento Humano	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 22.

Actividades para el cumplimiento de la Dimensión 5

Dimensión	Objetivo	Actividades	Meta	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable	Presupuesto
Autonomía	Desarrollar habilidades de toma de decisiones autónomas.	Organizar reuniones donde los servidores administrativos puedan discutir las decisiones que han tomado en beneficio del proceso de trabajo.	Cumplir con el 100% de organizar reuniones donde los servidores administrativos puedan discutir las decisiones que han tomado en beneficio del proceso de trabajo.	- Espacio físico. - Recursos humanos.	Trimestralmente	Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)
		Ofrecer capacitaciones para ayudar a los empleados a tomar decisiones rápidas y efectivas.	Cumplir con el 100% de ofrecer capacitaciones para ayudar a los empleados a tomar decisiones rápidas y efectivas.	- Espacio físico. - Recursos humanos. - Material didáctico.	Trimestralmente	Unidad de Administración de Talento Humano	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23.*Cronograma de actividades para el cumplimiento de las dimensiones*

Actividades / Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Dimensión 1 – Comunicación												
Organizar talleres interactivos para desarrollar habilidades de comunicación entre los servidores administrativos.						X						
Crear grupos pequeños que se reúnan regularmente para discutir problemas y soluciones en un ambiente de confianza.	X											X
Dimensión 2 – Relaciones Interpersonales												
Realizar capacitaciones para los servidores administrativos en temas de respeto y libre expresión.						X						
Implementar un buzón físico o digital	X											X

donde los empleados puedan dejar sus comentarios y sugerencias de manera anónima.

Dimensión 3 – Liderazgo

Organizar reuniones entre los servidores administrativos para proporcionar un feedback constructivo.

X

X

Ofrecer talleres de formación en habilidades de comunicación y retroalimentación constructiva para todos los servidores.

X

Dimensión 4 – Reconocimiento

Implementar un tablero de reconocimientos donde se destaquen los logros y contribuciones de los servidores administrativos.

X

X

Organizar un evento donde se entreguen reconocimientos a

X

los colaboradores que se hayan destacado durante el año.

Dimensión 5 – Autonomía

Organizar reuniones donde los servidores administrativos puedan discutir las decisiones que han tomado en beneficio del proceso de trabajo.

X

X

X

Ofrecer capacitaciones para ayudar a los empleados a tomar decisiones rápidas y efectivas.

X

X

X

Nota. Elaboración propia.

7. Discusión

La presente investigación ha evaluado el clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, a través de la información recabada mediante encuestas y entrevista, cumpliendo con los siguientes objetivos.

Objetivo específico 1. Identificar qué dimensiones intervienen en el clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja.

El análisis del clima laboral es un concepto fundamental para el desarrollo adecuado de una institución, en el cual los autores Ganga et al. (2015) definen que el rol de los individuos dentro de un ambiente de trabajo es relacionarse con otras personas generando así lo que se conoce como “*vínculos de afinidad*”, teniendo en cuenta lo expuesto, los autores Canales-Farah et al. (2021) coinciden con lo anterior, pues estos establecen que la mayoría de instituciones deben enfocar sus esfuerzos hacia el talento humano lo que permita dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidas por la organización. Lo descrito anteriormente se relaciona con las teorías base de esta investigación pues la Teoría de Liderazgo Transformacional y la Teoría de la Autodeterminación, en el cual Fernández & Quintero (2017) y Álvarez Álvarez (2022), coinciden que los aspectos tales como la comunicación y autonomía que tienen los colaboradores al realizar sus actividades son necesarias para lograr un clima laboral óptimo en la institución.

Lo que permitió cumplir con este primer objetivo fue la entrevistada realizada al Director Administrativo del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja. En ella se identificaron las dimensiones tales como: *Comunicación, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Reconocimiento y Autonomía*, basadas en el Cuestionario de Evaluación de Clima Laboral del autor Jumbo (2023), evidenciándose que la dimensión con el puntaje más bajo en el clima laboral es la de *Reconocimiento*, lo que refleja un escaso reconocimiento por parte de las autoridades, falta de eventos para reconocer logros y poca valoración de los logros obtenidos por los colaboradores en la institución. En ese sentido, Burí Guamán (2020) destaca en su investigación la importancia del reconocimiento al personal pues estas acciones de reconocimiento elevan el rendimiento de los colaboradores, motivándolos a hacer su trabajo y mejorando el clima laboral.

Finalmente, al mejorar el clima laboral en la dimensión de *Reconocimiento*, la institución generaría una mayor motivación en los colaboradores y lograría satisfacer las necesidades personales dentro de una organización.

Objetivo específico 2. Determinar el nivel de clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja.

Según el Art. 4 de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público (2018), la medición de clima laboral debe realizarse de manera obligatoria de forma anual. Además, según el Art. 9 de la misma norma, establece que el objetivo de la medición es conocer de forma técnica y sistemática la percepción de los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo. Esto permite elaborar planes que prioricen la corrección de los factores críticos identificados.

Para cumplir con este objetivo, se aplicó el Cuestionario de Evaluación de Clima Laboral diseñado por Jumbo (2023), a 36 servidores administrativos del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, con un 97% de confianza en los resultados obtenidos, se establece que el 70,64% de los servidores consideran que el nivel de clima laboral en la institución es “*Acceptable*”. A partir de este resultado, se puede deducir que hay áreas específicas de la institución que pueden ser mejoradas, además la mayoría de los colaboradores consideran que las dimensiones de relaciones interpersonales y el liderazgo son aspectos que les resultan satisfactorios desde su perspectiva.

Sin embargo, obtener resultados en un nivel “*Acceptable*” dentro de una institución puede limitar su evolución y no garantiza los resultados esperados. Esto se alinea con la teoría del Clima Laboral de Likert, Corichi et al. (2013), donde las variables causales indican la dirección en la que el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, deben evolucionar para lograr resultados satisfactorios.

En relación a las dimensiones estudiadas:

En la dimensión relacionada con la comunicación, se observa un índice bajo en cuanto a una comunicación abierta y honesta dentro de la organización. Para lograr este tipo de comunicación, es necesario que entre los colaboradores exista confianza, permitiéndoles expresar lo que piensan sin temor a represalias ni a que esto afecte sus puestos de trabajo. Según la literatura revisada, Men (2014) afirma que la comunicación aumenta la responsabilidad de los colaboradores y su satisfacción laboral, contribuyendo a un clima laboral adecuado. En relación con esto, Sarango Salazar (2024), describe en su estudio que una comunicación efectiva es clave para evitar malentendidos y problemas que afecten el desarrollo de las actividades diarias, la imagen institucional y la satisfacción de los colaboradores. Sin embargo,

en la mayoría de instituciones del Estado, es complicado lograr una comunicación abierta y honesta entre los colaboradores debido a los frecuentes cambios en el personal en cada área.

En cuanto a las relaciones interpersonales, la mayoría de los colaboradores consideran que la colaboración y el apoyo entre compañeros es mínimo debido a la falta de comunicación abierta. Sin embargo, según la teoría de la pirámide de Maslow Randstad (2022), en el nivel de afiliación, las personas buscan integrarse y mantener buenas relaciones con quienes las rodean. Además, Burí Guamán (2020), estableció en sus resultados que el compañerismo es fundamental para una convivencia sana y una vida social caracterizada por la solidaridad, respeto y confianza, aspectos considerados necesarios para que el ser humano se desenvuelva dentro de un grupo.

El ítem mejor valorado dentro de la dimensión del liderazgo, con una frecuencia absoluta de 3,08 de 4, es aquel en el que el líder establece metas desafiantes y alcanzables para el equipo de trabajo. Esto se alinea con la teoría del liderazgo transformacional Maraboto (2021), que explica que los profesionales pueden generar cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores. Tener un líder influye de manera positiva dentro del clima laboral y aumenta el desempeño de los colaboradores.

La dimensión de reconocimiento es la dimensión que obtuvo la puntuación más baja en el clima laboral, con 12,58 de 20,00. Esto refleja negativamente el entorno laboral, debido a la falta de eventos de reconocimiento y la poca valoración en cuanto a logros alcanzados por sus colaboradores. Mismos resultados pudo determinar Burí Guamán (2020) dentro de su estudio, en cuanto al reconocimiento por parte del GAD del cantón Catamayo donde los colaboradores no han recibido suficiente reconocimiento por el trabajo realizado por parte de sus superiores. Además, según Youssef-Morgan y Stark (2014), el reconocimiento puede influir en el compromiso de los colaboradores y contribuir a un mejor clima. Dado este contexto, es importante desarrollar un plan de acción que permita mejorar el nivel de esta dimensión.

Finalmente, la dimensión de autonomía, las decisiones y acciones tomadas por los directivos y colaboradores del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, deben ajustarse al marco normativo establecido por parte del Ministerio de Trabajo. Además, el método de trabajo implementado en este centro también está regido por la normativa mencionada. Sin embargo, según Gagné y Deci (2005), brindar autonomía a los colaboradores genera un mayor compromiso y predisposición laboral, tal y como lo fundamenta Stover et al. (2017), que respaldan esta idea a través de la teoría de la autodeterminación, que busca

comprender el comportamiento general en los contextos en los que se desenvuelve el sujeto. La autonomía no solo contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores, sino que también aumenta su capacidad para tomar decisiones en beneficio de la institución.

En resumen, al analizar todas las dimensiones previamente descritas, se evidencia que existen áreas de mejora dentro de la institución. El objetivo es promover un clima laboral excelente en lugar de conformarse con un nivel aceptable.

Objetivo específico 3. Proponer un plan de mejoras en relación a los resultados obtenidos.

Una vez cumplimiento el primer y segundo objetivo, se procede a elaborar un plan de mejoras basado en los resultados obtenidos y de acuerdo con lo establecido en el Art 9 de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público (2018), este plan tiene como objetivo corregir de manera prioritaria los factores críticos identificados que afectan el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Este plan de mejoras, incluye actividades que permitan aumentar los niveles de los siguientes factores: *Comunicación abierta y honesta, Colaboración y apoyo entre compañeros, Retroalimentación constructiva y reconocimiento, Eventos de reconocimiento y poca valoración de logros alcanzados* y la *Capacidad de toma de decisiones*. Estos aspectos se derivan de las cinco dimensiones presentes en la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral elaborado por Jumbo (2023).

Por lo tanto, en la implementación del plan de mejoras, se espera que cada uno de los factores que afectan a las dimensiones mencionadas anteriormente contribuya a aumentar su nivel. Esto, a su vez, generará un aumento en el nivel general del clima laboral y, por ende, genera una mayor satisfacción en los servidores administrativos respecto al entorno en el que se desenvuelven.

Objetivo general. Realizar un diagnóstico del clima laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, año 2024.

Una vez cumplido los tres objetivos específicos de la investigación, se puede considerar que se ha alcanzado el objetivo general, que consiste en realizar un diagnóstico del clima laboral. Para ello, se utilizó como base principal para la realización de este estudio la Guía para la Aplicación del Cuestionario de Evaluación de Clima Laboral elaborado por Jumbo (2023), este cuestionario constaba de 25 preguntas divididas en 5 dimensiones, con 5 preguntas para

cada una. A partir de este cuestionario, se derivaron las preguntas para la entrevista realizada al Director Administrativo del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, dando como resultado que el nivel global del clima laboral en la institución fue del 70,64% considerando este porcentaje dentro de un nivel “*Acceptable*”.

8. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- Los resultados de la encuesta realizada a los 36 servidores administrativos indican que la dimensión mejor valorada por los colaboradores es la de relaciones interpersonales, esto se debe a que existe una buena relación entre compañeros y directivos, formando vínculos de amistad, respeto y colaboración.
- El nivel del clima laboral en el Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, es considerado “Aceptable”, ya que se encuentra en un rango que va entre 60.01 – 75, esto porque una vez sumado cada uno de los valores en las cinco dimensiones de la investigación dio un resultado global del 70,64%, permitiendo determinar que la entidad cuenta con un clima laboral normal y que existen elementos que deben ser mejorados.
- El plan de mejoras propuesto buscar mejorar los ítems que han sido identificados con mejor puntaje dentro de las 5 dimensiones. En este sentido, el plan ha sido estructurado con actividades específicas, responsables, recursos, tiempo y financiamiento que permitan mejorar las dimensiones que han obtenido menores puntuaciones en el diagnóstico del clima laboral.

9. Recomendaciones

Una vez finalizado el diagnóstico del clima laboral, se sugiere a los directivos del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja lo siguiente:

- Se recomienda que la institución continúe fomentando y fortaleciendo las relaciones interpersonales entre los servidores administrativos y directivos a través de actividades donde se fomente el respeto, colaboración y compañerismo, con el objetivo de seguir manteniendo un ambiente de trabajo positivo.
- Se recomienda que la institución mantenga su visión hacia la mejora continua, considerando que el nivel de clima laboral obtenido no es negativo la mejora continua ofrece la posibilidad de fortalecer ciertos aspectos e innovar en algunos otros permitiendo alcanzar un nivel de clima laboral “Excelente”.
- Es fundamental que la institución lleve a cabo el plan de mejoras propuesto, ya que su objetivo es mejorar el nivel del clima laboral con actividades puntuales y ejecutables, permitiendo generar un entorno de trabajo óptimo y favorable tanto para los directivos como para los servidores.

10. Bibliografía

- Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada. (s.f.). *En la Zona 7 existen 12 Hospitales del Día habilitados por la ACESS - ACESS*. Retrieved March 9, 2024, from <http://www.acess.gob.ec/en-la-zona-7-existen-12-hospitales-del-dia-habilitados-por-la-acess/>
- Álvarez Álvarez, C. R. (2022). *LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN (TAD) Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*.
- Argente, S. (s.f.). *La importancia del Estudio de Clima Laboral: cómo y cuándo realizarlo*. Criteria. Retrieved May 27, 2024, from <https://www.criteria.es/consultoria-de-recursos-humanos/la-importancia-del-estudio-de-clima-laboral-cuando-y-como-realizarlo/>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. https://books.google.com.pe/books?id=2YaxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_book_other_versions_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Brunet, L. (2006). *El clima de trabajo en las organizaciones*.
- Burí Guamán, L. K. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 2019*.
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Chevez Uriarte, L. C. (2021). *DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE JAYANCA, 2019*. <https://orcid.org/0000-0002-5798-3023>
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010). *Asamblea Nacional*. www.finanzas.gob.ec
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. *Registro Oficial*. www.lexis.com.ec
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2013). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>


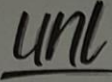

- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. 56–74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión*. Revista FENopina. <https://www.fcsh.espol.edu.ec/archive/es/comment/reply/194>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Great Place To Work. (2022). Consecuencias del mal ambiente laboral y cómo lidiar con él. <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>
- IESS. (2023). *¿Quiénes somos?* <https://www.iess.gob.ec/quienes-somos/>
- IESS. (2024). *¿Quiénes somos?* <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/quienes-somos-cobertura>
- Jumbo, J. W. (2023). *GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL*.
- Ley Orgánica de Discapacidades. (2012). *Asamblea Nacional de la República del Ecuador*.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). *Asamblea Nacional del Ecuador*.
- Lima, D. (2016). *Satisfacción del Usuario del Servicio de Salud en el Área de Consulta Externa del Hospital del Día-IESS de la ciudad de Loja, en el primer semestre del 2015*.
- Maraboto, J. (2021, February 10). *Liderazgo transformacional*. EGADE IDEAS. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público. (2018). *Ministerio del Trabajo*.
- Pérez León, G. (2022, October 30). *¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach?* LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-y-para-sirve-el-alfa-de-cronbach-gabriel-p%C3%A9rez-le%C3%B3n->
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

- Randstad. (2022, March 15). *La Pirámide de Maslow en la empresa*. <https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-personal/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2011). *Asamblea Nacional del Ecuador*.
- Romero Rodríguez, N. (2022). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN VILLAHERMOSA, TABASCO*.
- SAP Concur Team. (2022, December 5). *¿Cuáles son las características de un ambiente laboral favorable y cómo crearlo?* <https://www.concur.co/blog/article/ambiente-laboral-favorable>
- Sarango Salazar, L. M. (2024). *Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos en la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, de la ciudad de Loja, periodo 2023*.
- Sigcho Ordoñez, A. W. (2019). *INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS CENTRO CLÍNICO QUIRURGICO AMBULATORIA HOSPITAL DEL DÍA CENTRAL LOJA*.
- Stover, J., Eugenia, F., Uriel, F., & Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 14(2), 105–115.

11. Anexos

Anexo 1

Solicitud presentada al Centro de Atención Ambulatoria "Hospital del Día" Loja

 1859		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública
Loja, 08 de abril de 2024			
Sr. Dr. Rowland Snell Astudillo Cabrera Director Administrativo del CAA H.D Central Loja Ciudad. -			CCQA. HOSPITAL DEL DIA CENTRAL LOJA RECIBIDO EN LA CARRERA POR: <u>Paulina Curipoma</u> FECHA: <u>08/04/2024</u> HORA: <u>12:03</u>
De mi consideración:			
Reciba un cordial saludo, unido al deseo de éxitos en las funciones a usted encomendadas.			
Por medio del presente, yo Bryan Alejandro Quirola Samaniego, con número de cédula 1105656506, estudiante de la Carrera de Administración Pública de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, acudo a usted como autoridad principal del Centro De Atención Ambulatoria Hospital Del Día Central Loja, para solicitarle muy respetuosamente se digne en concederme el respectivo permiso, dando a conocer que mi persona esta realizando el Trabajo de Integración Curricular con el tema: "El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Servidores del Centro de Atención Ambulatoria "Hospital del Día" Loja, Año 2023" .			
El cual necesita ser aprobado mediante una certificación de la institución donde lo valide y autorice realizar la presente investigación, es por eso que acudo a su espíritu de colaboración para solicitarle muy comedidamente me otorgue la certificación correspondiente a la investigación.			
Por su amable atención y pronta respuesta, le anticipo mi singular agradecimiento y aprovecho para enviarle mis mejores deseos para sus actividades diarias.			
Atentamente:			
			
..... Quirola Samaniego Bryan Alejandro C.I.: 1105656506 Celular: 0980336600			
Por favor comunicar cualquier particular al correo institucional: bryan.quirola@unl.edu.ec			
Facultad Jurídica, Social y Administrativa 072-54 7929 Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa", Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja · Ecuador			

Anexo 2

Certificado de autorización



Loja, 16 de abril de 2024

Ing.
Edgar Mauricio Bumeo Álvarez
Docente Tutor de la UNL

De mis consideraciones:

Es grato dirigirme a Usted para saludarle cordialmente y desearle éxito en sus funciones.

En atención al oficio s/n de fecha 12 de marzo de 2024, suscrito por Usted donde informa que el estudiante Dr. Bryan Alejandro Quirola Samaniego, donde solicita se permita realizar el proyecto del trabajo de integración curricular titulado "El clima organizacional y el desarrollo laboral de los servidores administrativo del Centro de Atención Ambulatoria Hospital del Día Central Loja, año2023".

En este contexto, le informo que se autorizó para que el estudiante Dr. Bryan Alejandro Quirola Samaniego, realice su proyecto del trabajo de integración curricular, para lo cual se le entregara la información observando el código de ética y normativa institucional y legal vigente.



Dr. Rowland Snell Astudillo Cabrera
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL CCQA
HOSPITAL DEL DIA CENTRAL LOJA

Nota: Este documento no tendrá validez si presenta indicios de alteración, modificación o adulteración.

Elaborado:	Paulina Margarita Gutiérrez Panto	Analista Administrativo CCQA Hospital del Día Central Loja	
------------	-----------------------------------	---	--



Anexo 3

Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de Clima Laboral



Carrera de
Administración
Pública

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

1 Antecedentes.

El concepto de clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización o lugar de trabajo, las investigaciones sobre clima laboral se han centrado en el estudio de las percepciones de los colaboradores sobre los aspectos psicosociales de su ambiente de trabajo y cómo estos afectan su bienestar y desempeño laboral.

La idea de clima laboral se originó en la década de 1930, cuando el sociólogo Elton Mayo y su equipo llevaron a cabo estudios sobre las condiciones de trabajo en la fábrica Hawthorne de Western Electric en Chicago. Estos estudios mostraron que factores no relacionados directamente con el trabajo, como la atención y el apoyo social, tenían un gran impacto en la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores (Mayo, 1933), tuvo un equipo de investigadores que colaboraron con él, algunos de los cuales se destacaron y desarrollaron sus propias teorías y enfoques, entre ellos tenemos.

Fritz J. Roethlisberger, (1939), trabajó estrechamente con Mayo en los estudios de Hawthorne y fue uno de los principales contribuyentes a la teoría de las relaciones humanas, a través de su trabajo, Roethlisberger subrayó la importancia de la comunicación, la interacción y la participación en el rendimiento del trabajo, también afirmó que la satisfacción de los empleados estaba directamente relacionada con la atención y el reconocimiento que recibían, más que con las condiciones físicas de trabajo.

William J. Dickson, (1966), fue el jefe del departamento de investigación de la Western Electric y trabajó en estrecha colaboración con Mayo y Roethlisberger en los estudios de Hawthorne, contribuyó con datos cuantitativos que corroboraron las observaciones cualitativas de Mayo y Roethlisberger.

George Homans, (1958), se considera un colaborador de Mayo y es más conocido por desarrollar la teoría del intercambio social, que sostiene que las interacciones humanas pueden entenderse como un intercambio de recompensas y costos, Homans argumentó que las personas tienden a buscar relaciones en las que las recompensas superen a los costos.

Desde entonces, el concepto de clima laboral ha evolucionado y se ha convertido en un área de investigación importante en la psicología organizacional, en las últimas décadas, se han desarrollado diferentes enfoques y modelos para medir el clima laboral, entre estos modelos tenemos el desarrollado por George H. Litwin y Richard A. Stringer (1968), se centra en



nueve dimensiones que ellos consideran clave para describir y entender el clima en las organizaciones, estas dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflicto y cambio.

Así mismo tenemos el modelo propuesto por James y Jones (1974), este aborda el clima organizacional desde un enfoque psicológico y se enfoca en cómo las percepciones individuales de los empleados de su entorno de trabajo pueden influir en su comportamiento y rendimiento, los autores identificaron cinco dimensiones: Naturaleza del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones con los demás, oportunidades para el desarrollo personal y profesional, reconocimiento.

Finalmente tenemos el Modelo de Koys y Decotiis (1991), proponen un enfoque multidimensional para el clima laboral, centrado en cuatro dimensiones: relaciones Interpersonales, supervisión, naturaleza del trabajo, recompensas/condiciones de trabajo, estas dimensiones ayudan a captar la complejidad del clima laboral al reconocer que este no es un solo elemento, sino una combinación de factores que afectan a la satisfacción y al rendimiento de los colaboradores, el modelo enfatiza la importancia de la percepción individual en la formación del clima laboral. Según este modelo, la percepción individual puede ser influenciada tanto por factores personales como organizacionales.

Los estudios desarrollados ponen en evidencia la importancia de los aspectos psicológicos y sociales en el lugar de trabajo, es así que actualmente se reconoce ampliamente que el clima laboral puede tener un impacto significativo en la salud mental, la motivación y el rendimiento de los colaboradores, así como en la satisfacción de los clientes y el éxito de la organización en general (Schneider et al., 2013).

Para la propuesta de la guía, hemos recogido a nuestro criterio los aspectos más sobre este tema, la presente guía proporcionara detalladamente el procedimiento para realizar una evaluación sistemática y objetiva del clima laboral en una organización, la técnica en la que se apoya es la encuesta y el instrumento es el cuestionario, su aplicación dependiendo de la organización permite recopilar información sobre la percepción de los colaboradores sobre la organización en cinco dimensiones: comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y autonomía.

2 Cuestionario de medición de clima laboral

2.1 Objetivo.

El objetivo de la presente guía, es medir el clima laboral, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral y determinar áreas



en las que se pueda mejorar para aumentar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, esta puede ayudar a garantizar que se recopile la información necesaria de manera consistente y fiable, lo que permitirá a los niveles directivos de las organizaciones tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los problemas que surjan.

2.2 Alcance

El cuestionario de medición de clima laboral está dirigido a todas las organizaciones, estas pueden ser públicas, privadas, organizaciones sin fines de lucro, etc.

2.3 Características del cuestionario

El cuestionario define claramente los objetivos de la encuesta, es decir, qué se quiere medir y qué información se quiere obtener, sobre la muestra depende mucho el tamaño de la organización, según Schneider, Ehrhart y Macey (2013), sugieren que, para organizaciones con menos de 100 colaboradores, se necesitarían al menos 30 participantes para obtener resultados fiables, mientras que, para organizaciones con más de 500 colaboradores, se necesitarían al menos 200 participantes, la selección de los participantes debe ser aleatoria de toda la organización para evitar posibles sesgos.

Se debe garantizar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas de los colaboradores para que se sientan cómodos y seguros al responder las preguntas de manera honesta y sincera, los resultados de la encuesta deben ser analizados cuidadosamente para obtener una comprensión completa del clima laboral en la organización, es importante que se identifiquen los puntos fuertes y débiles para tomar las medidas necesarias para mejorar el clima laboral, los resultados deben ser comunicados de manera clara y transparente a los colaboradores, además, se deben definir y poner en marcha planes de acción para abordar los problemas identificados.

Finalmente, es importante realizar un seguimiento para evaluar si las acciones tomadas para mejorar el clima laboral han sido efectivas y si se han logrado mejoras en los resultados de la encuesta.

2.4 Diseño del cuestionario.

La selección de las dimensiones que se proponen se basa en los estudios realizados cuyos resultados demuestran la importancia de cada una de estas.

2.4.1 Comunicación. El estudio realizado por Men (2014), este estudio exploró la importancia de la comunicación interna estratégica en la creación de un clima laboral positivo y en la mejora del compromiso de los empleados, encontró que una comunicación interna eficaz puede aumentar el compromiso de los empleados y su satisfacción laboral, lo que a su vez puede contribuir a un clima laboral positivo, además, el estudio sugiere que los líderes organizacionales desempeñan un papel crucial en este proceso al comunicar eficazmente la visión y los valores de la organización y al interactuar con los empleados de una manera abierta y auténtica, esta investigación destacó la importancia de la comunicación estratégica y efectiva en la creación de un clima laboral positivo y productivo. También proporcionó evidencia empírica de que la comunicación eficaz por parte de los líderes puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como en el clima laboral en general.

2.4.2 Relaciones interpersonales. El estudio realizado por Morrison (2008), en este estudio, Morrison encontró que las relaciones interpersonales positivas entre los miembros del equipo, caracterizadas por la confianza, el respeto y la amistad, pueden mejorar significativamente el clima laboral, estas relaciones positivas pueden aumentar la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, además, Morrison sugiere que las relaciones interpersonales pueden actuar como un amortiguador contra el estrés laboral, por otro lado, las relaciones interpersonales negativas, caracterizadas por el conflicto y la falta de respeto, pueden dañar el clima laboral, estas relaciones negativas pueden conducir a un mayor estrés, una menor satisfacción laboral y un menor rendimiento de los colaboradores.

2.4.3 Liderazgo. El estudio de Zohar y Tenne-Gazit (2008), proporciona una visión detallada de cómo los líderes pueden influir en el clima laboral y, en última instancia, en el comportamiento de los colaboradores, en su estudio, los autores argumentan que el estilo de liderazgo de los supervisores inmediatos tiene un impacto significativo en la percepción que tienen los empleados del clima laboral, a través de su comportamiento y comunicación, los líderes transmiten valores, normas y expectativas, que a su vez forman el clima laboral. Según los autores, los líderes que muestran un comportamiento

consistente y predecible pueden crear un clima laboral que promueve la seguridad y el rendimiento, el estudio también destaca la importancia del liderazgo a diferentes niveles de la organización, los autores sugieren que los líderes de nivel superior establecen el tono general y la dirección de la organización, mientras que los supervisores inmediatos juegan un papel clave en la interpretación y la implementación de estas directrices a nivel funcional y operativo.

2.4.4 **Reconocimiento.** El estudio "Employee Recognition, Engagement and the Role of Organizational Culture"; desarrollado por Youssef-Morgan y Stark (2014), este estudio proporciona un análisis detallado de cómo el reconocimiento de los empleados puede influir positivamente en el compromiso de los empleados y, por ende, mejorar el clima laboral, los autores encontraron que el reconocimiento de los empleados, tanto formal como informal, puede tener un impacto significativo en el compromiso de los colaboradores y en su percepción del clima laboral, sostuvieron que el reconocimiento puede actuar como una forma de feedback positivo que aumenta la satisfacción de los colaboradores con su trabajo y su compromiso con la organización.

2.4.5 **Autonomía.** El estudio llevado a cabo por Gagné y Deci (2005), destacan la importancia de la autonomía para la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, sugieren que cuando a los colaboradores se les da autonomía (la capacidad de tener control sobre su trabajo y de tomar decisiones) se sienten más motivados, más comprometidos con su trabajo y tienen una mayor satisfacción laboral, encontraron que la autonomía en el trabajo estaba consistentemente asociada con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso con la organización y bienestar general y a un mejor rendimiento, lo que a su vez puede contribuir a un clima laboral más positivo, sostienen que las organizaciones que valoran y promueven la autonomía en el lugar de trabajo pueden crear un clima laboral en el que los empleados se sientan valorados, satisfechos y comprometidos con su trabajo.

Como se mencionó en los primeros párrafos, la encuesta que se compone consta de 5 dimensiones: Comunicación, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Reconocimiento, Autonomía.



Tabla 1.
Dimensiones del clima laboral

Dimensión	Significado
Comunicación	Se refiere a la calidad y frecuencia de la comunicación entre empleados y superiores, así como entre los propios empleados. Según Robbins y Judge (2019), la comunicación es una dimensión fundamental del clima laboral que influye en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.
Relaciones interpersonales	Se relaciona con la calidad de las relaciones entre los empleados, incluyendo la colaboración, el apoyo y la amistad, de acuerdo con la teoría de la contingencia de Fiedler, la calidad de las relaciones interpersonales puede influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados (Robbins y Judge, 2019).
Liderazgo	Se refiere a las prácticas y comportamientos de los líderes de la organización, como su estilo de liderazgo, su capacidad para motivar y apoyar a los empleados y su habilidad para tomar decisiones, según la teoría de liderazgo transformacional, el liderazgo puede afectar positivamente el clima laboral y el desempeño de los colaboradores (Bass y Riggio, 2019).
Reconocimiento	Se relaciona con la forma en que se reconocen los logros y contribuciones de los colaboradores, el reconocimiento puede ser una fuente importante de motivación y satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2019).
Autonomía	Se refiere al grado de libertad y control que tienen los colaboradores para tomar decisiones y realizar su trabajo de manera independiente. La teoría de la autodeterminación sugiere que la autonomía puede ser una fuente importante de motivación y satisfacción laboral (Deci y Ryan, 2018).

Nota. Las dimensiones propuestas se basan en la literatura y estudios realizados por, (Robbins y Judge, 2019); (Bass y Riggio, 2019); (Deci y Ryan, 2018)

2.5 Opciones de respuesta

De acuerdo con Peralta y Sánchez (2018), la escala de Likert es especialmente útil para medir variables subjetivas, como actitudes, opiniones y percepciones, que son centrales para la comprensión del clima organizacional, de igual forma, Requena y Suárez (2019) destacan que la escala de Likert es una técnica validada y confiable para la medición del clima organizacional, ya que ha sido utilizada con éxito en numerosos estudios y se ha demostrado que es una herramienta válida y fiable para la medición de constructos psicológicos complejos.

Bajo estas consideraciones, las opciones de respuesta se formularon en una escala Likert que va desde completamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, poco de acuerdo y en desacuerdo, a cada opción de respuesta se le asignó una puntuación de 1 a 4.



Tabla. 2.
Opciones de respuesta y puntuación

Opciones de respuesta	Puntuación
Completamente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Poco de Acuerdo	2
En desacuerdo	1

2.6 Preguntas

El cuestionario esta diseñado con 25 preguntas considerando el análisis y la pertinencia de cada pregunta, estas se encuentran divididas en las 5 dimensiones.

Tabla 3.
Dimensiones y preguntas

Dimensión	Total preguntas	Nro. Item en cuestionario
Comunicación	5	1,5
Relaciones interpersonales	5	6,10
Liderazgo	5	11,15
Reconocimiento	5	16,20
Autonomía	5	21,25
Total	25	

2.7 Indicador del clima laboral

Para este cuestionario, el indicar de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de las cinco dimensiones descritas en la tabla 1, la medición se basará en una escala cualitativa y cuantitativa de acuerdo con el siguiente detalle.

Tabla 4.
Indicar del nivel de clima laboral

Nivel de clima	Calificación	Descripción
Excelente	90.01-100	La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.
Muy bueno	75.01-90	La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen elementos que pueden ser mejorados y/o sostenidos.



Aceptable	60.01-75	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen elementos que deben ser mejorados y/o sostenidos.
Regular	40.01-60	La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de elementos que deben ser mejorados.
Deficiente	Menos de 40	La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los elementos que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Nota. Tomada y adaptada de la Norma Técnica para medición del clima Laboral del Servicio Público del Ministerio del Trabajo (2018)

3 Frecuencia de medición.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019), se recomienda medir el clima organizacional al menos una vez al año, por otro lado, Cameron y Quinn (2011) sugieren la realización de mediciones en momentos clave, como después de un cambio importante en la organización o cuando se implementan nuevas políticas o prácticas.

En nuestro modelo se sugiere una medición cada dos años, sin embargo, se debe considerar las características y situaciones específicas de la organización con lo cual queda a criterio de los niveles directivos.

Para citar el documento: Jumbo, J. W. (2023). Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de clima laboral. Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración Pública.

4 Referencias Bibliográficas

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational leadership (Vol. 6). Psychology Press.
2. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
3. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs. En G. R. Ferris y D. C. Treadway (Eds.), *Politics in*



- Organizations: Theory and Research Considerations (pp. 93-125).
Routledge
4. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
 5. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
 6. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. DOI: 10.1037/h0037511.
 7. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 8. Dickson, W. J., & Roethlisberger, F. J. (1966). *Counseling in an organization: A sequel to the Hawthorne researches*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
 9. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
 10. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
 11. Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330-344. doi:10.1017/S183336720000392X
 12. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
 13. Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.
 14. Youssef-Morgan, C. M., & Stark, E. M. (2014). Employee Recognition, Engagement and the Role of Organizational Culture. In *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 149-172). Routledge.
 15. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
 16. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.



17. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
18. Ministerio del Trabajo, (2018). Norma Técnica para medición del clima Laboral del Servicio Público, Registro Oficial 138, Número de publicación 277
19. Peralta, D. I., & Sánchez, M. A. (2018). Escalas tipo Likert en investigación psicológica: una revisión. *Pensamiento Psicológico*, 16(1), 105-116.
20. Requena, F., & Suárez, A. (2019). Clima organizacional y su medición. *Psicología y sociedad*, 31(1), 104-112.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
22. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Anexo 4

Cuestionario para la medición de Clima Laboral

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL
<p>La presente encuesta esta tiene como objetivo medir el clima laboral, los resultados obtenidos permitirán a los directivos plantear estrategias de mejora sobre este campo, el mismo que se verá reflejado en un mejor ambiente de trabajo, la información proporcionada es confidencial y no precisa información personal.</p> <p>Muchas gracias por su colaboración</p>

DATOS GENERALES

ID	Ítem				
A	Fecha:				
B	Provincia:				
C	Ciudad:				
D	Área de trabajo:	Directivo:		Operativo:	
E	Edad:				
F	Auto-identificación étnica:	Indígena		Afro - ecuatoriano:	
		Mestizo/a:		Blanco/a:	
		Montubio/a:		Otro:	
G	Género del trabajador o servidor:	Masculino:		Femenino:	

Marque con una X una solo opción en cada una de las preguntas la situación que mejor se ajusta a su realidad, no existen respuestas correctas o incorrectas.

COMUNICACIÓN		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
1	¿Considera que la comunicación entre los colaboradores y los directivos es clara y efectiva?				
2	¿Cree que se fomenta la comunicación abierta y honesta en el ambiente laboral?				
3	¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?				
4	¿Se siente escuchado y valorado cuando expresa sus ideas y opiniones?				
5	¿Cree que se establecen canales de comunicación adecuados para resolver problemas y conflictos en el trabajo?				
Suma de puntos de la dimensión					Puntos

RELACIONES INTERPERSONALES		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
6	En mi trabajo, siento que puedo contar con mis colegas cuando necesito ayuda.				
7	Me llevo bien con la mayoría de las personas con las que trabajo.				

8	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros de equipo trabajan juntos para resolverlo.				
9	En mi trabajo, existe un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.				
10	La mayoría de las personas en mi lugar de trabajo son amistosas y respetuosas.				
Suma de puntos de la Dimensión		0	Puntos		

LIDERAZGO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
11	¿Su superior inspira y motiva a los miembros del equipo?				
12	¿Su superior establece metas desafiantes y alcanzables para el equipo?				
13	¿Su superior se preocupa por el bienestar y desarrollo de los miembros del equipo?				
14	¿Su superior proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento por el trabajo bien hecho?				
15	¿Su superior fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?				
Suma de puntos de la Dimensión		0	Puntos		

RECONOCIMIENTO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
16	¿Recibe reconocimiento por su trabajo?				
17	¿La organización cuenta con eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores?				
18	¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por la organización?				
19	Los logros y contribuciones de los colaboradores son reconocidos por la organización de forma justa.				
20	Siento que se valora y se reconoce el desempeño de los colaboradores en esta organización.				
Suma de puntos de la Dimensión		0	Puntos		

AUTONOMÍA		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
21	En mi trabajo, tengo suficiente libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer mi trabajo.				
22	Siento que tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.				
23	Me permiten elegir el método de trabajo que considero más efectivo.				
24	Puedo tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso.				
25	Mi supervisor confía en mi capacidad para tomar decisiones importantes.				
Suma de puntos de la Dimensión		0	Puntos		

RESULTADO POR DIMENSIONES		Tu puntaje
Comunicación		0
Relaciones interpersonales		0

Liderazgo	0
Reconocimiento	0
Autonomía	0

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)	Tu puntaje	Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Deficiente
		90.01 a 100	75.01 a 90	60.01 a 75	40.01 a 60	Menos de 40

Link del formulario del Google: <https://forms.gle/WfRJCvU5oPLxRvC36>

Cuestionario para el diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScUEWA7MnlaFWfaRkuC4Pub4-xBHBz5JfT6wA6WkG69q31Gg/viewform

Google YouTube WhatsApp SAC - Servicio de A... SISSPOL-WEB Google Académico Área personal nvalenciagi.pdf



unl Universidad Nacional de Loja

Cuestionario para el diagnóstico del clima laboral Centro de Atención Ambulatorio "Hospital del Día" Loja

Buenos días tardes. Mi nombre es Bryan Alejandro Quirola Samaniego, actualmente cursando el Octavo Ciclo de la carrera de Administración Pública, en este ciclo me encuentro desarrollando mi trabajo de integración curricular bajo el tema del clima laboral dentro del sector público, el mismo tiene por objetivo medir el clima laboral en su institución, este estudio permitirá identificar tanto las fortalezas como las debilidades presentes en el ambiente laboral, posteriormente, se determinarán las áreas en las que se pueda mejorar con el fin de incrementar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, esta puede contribuir a garantizar que la información necesaria se recopile de manera consistente y fiable, lo que permitirá a los niveles directivos de las organizaciones tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los problemas que puedan surgir.


bryan.quirola@unl.edu.ec [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

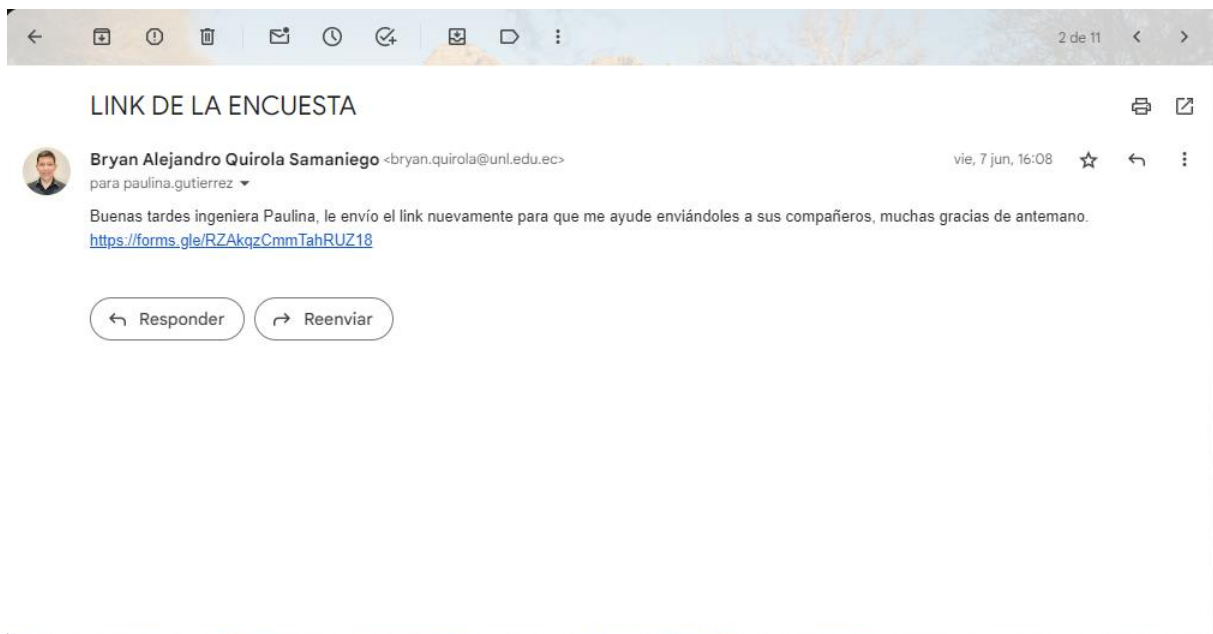
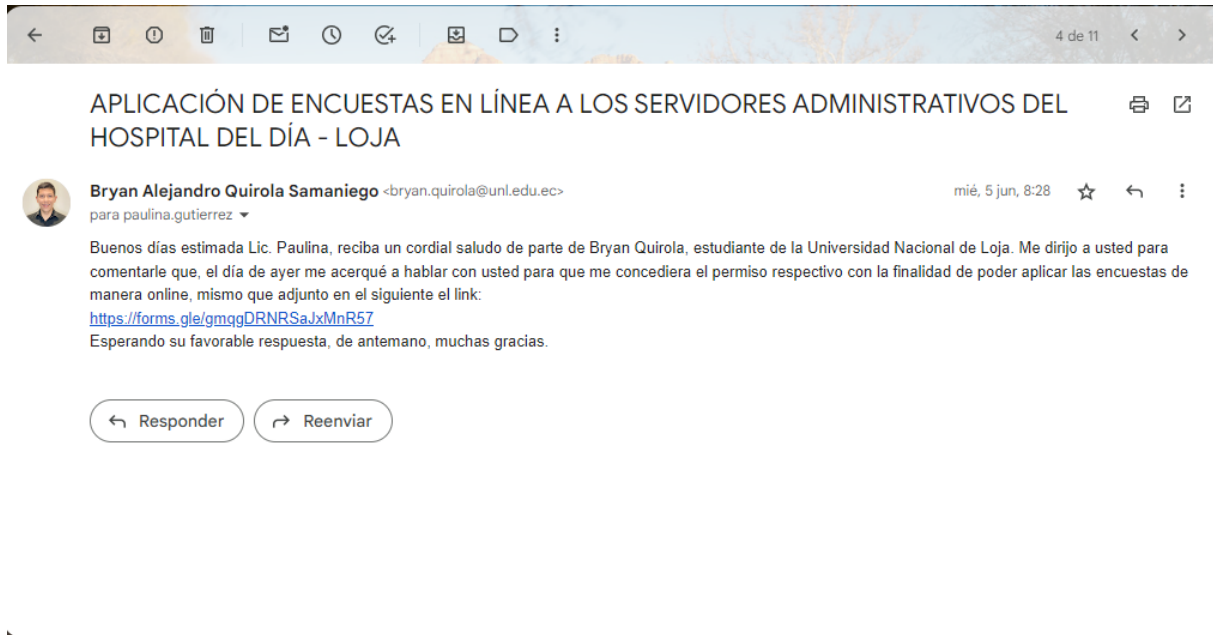
Anexo 5

Modelo de entrevista semi – estructurada

		UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JÚRIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
<p>Buenos días/tardes. Mi nombre es Bryan Alejandro Quirola Samaniego, estudiante del Octavo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando mi Trabajo de Integración Curricular sobre el tema “Diagnóstico del Clima Laboral del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja, Año 2024”. Su opinión como miembro del personal administrativo de la institución es valiosa para mi estudio. Por lo tanto, le agradecería si pudiera dedicar unos minutos para participar en la siguiente entrevista. Muchas gracias por su tiempo y consideración.</p>			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Cargo que desempeño:		_____	
Fecha:		_____	
Dimensión 1 – Comunicación			
1. ¿Se promueve la comunicación abierta y transparente en el entorno laboral?			
2. ¿Son considerados favorablemente sus ideas y perspectivas?			
Dimensión 2 – Relaciones Interpersonales			
3. ¿Cuenta con el respaldo de sus compañeros de trabajo cuando requiere ayuda?			
4. ¿Recibe un trato amigable y respetuoso por parte de sus compañeros de trabajo?			
Dimensión 3 – Liderazgo			
5. ¿Usted se preocupa por la convivencia y desarrollo del equipo de trabajo?			
6. ¿Usted reconoce y provee críticas constructivas por las tareas llevadas a cabo?			
Dimensión 4 – Reconocimiento			
7. ¿Considera que su trabajo es debidamente reconocido?			
8. ¿Se valora adecuadamente el trabajo en equipo de los colaboradores de la institución?			
Dimensión 5 – Autonomía			
9. ¿Considera que tiene la adecuada autonomía para tomar sus propias decisiones en su lugar de trabajo?			
10. ¿Tiene usted la autonomía para emplear su propio método de trabajo?			

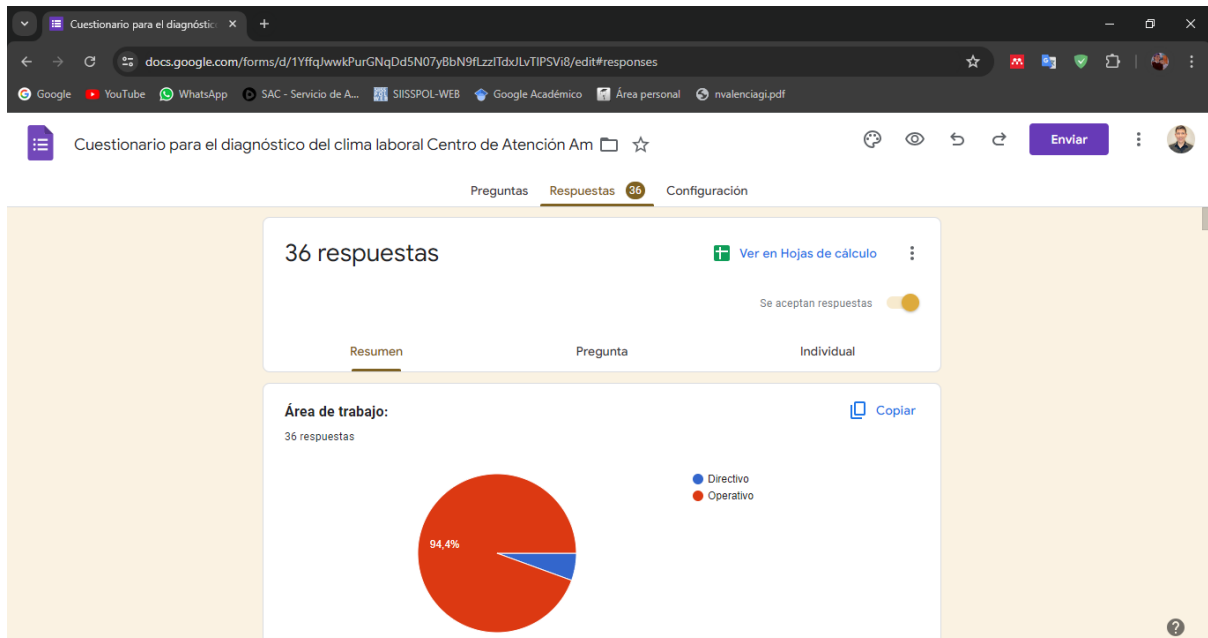
Anexo 6

Correo electrónico para el levantamiento de información



Anexo 7

Levantamiento de información



Anexo 8

Audio de la entrevista realizada al Director Administrativo del Centro de Atención Ambulatoria “Hospital del Día” Loja.

<https://drive.google.com/drive/folders/1czk4T0cOZRpS3B6SyAVpeM1jFDLTt8Gj?usp=shar>

[ing](#)

Anexo 9

Base de datos

Marca temporal	Área de trab	Auto-identifi	Género:	Rango de edad	¿Presenta alqu	¿Qué tipo de d
6/7/2024 16:32:53	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.	No	Ninguno
6/7/2024 16:33:35	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/7/2024 16:33:43	Directivo	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.	No	Ninguno
6/7/2024 18:11:51	Operativo	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.	No	Ninguno
6/8/2024 16:58:14	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 28 a 32 años.	No	Ninguno
6/9/2024 21:43:20	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/10/2024 8:14:06	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/10/2024 8:21:12	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/10/2024 10:41:11	Operativo	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.	No	Ninguno
6/10/2024 11:32:53	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.	No	Ninguno
6/10/2024 12:10:09	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/10/2024 20:48:46	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/11/2024 15:32:53	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.	No	Ninguno
6/11/2024 16:23:35	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/11/2024 16:33:43	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 33 a 37 años.	No	Ninguno
6/12/2024 16:11:51	Operativo	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.	No	Ninguno
6/12/2024 18:58:14	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 28 a 32 años.	No	Ninguno
6/13/2024 20:43:20	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/14/2024 8:14:06	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/14/2024 8:21:12	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/17/2024 10:41:11	Operativo	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.	No	Ninguno
6/17/2024 11:32:53	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 38 a 42 años.	No	Ninguno
6/17/2024 12:10:09	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/18/2024 9:48:46	Operativo	Mestizo/a	Femenino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/18/2024 10:41:11	Operativo	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.	No	Ninguno
6/19/2024 11:32:53	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 38 a 42 años.	No	Ninguno
6/19/2024 12:10:09	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/19/2024 18:48:46	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/20/2024 16:03:43	Directivo	Mestizo/a	Masculino	Más de 48 años.	No	Ninguno
6/20/2024 16:11:51	Operativo	Mestizo/a	Femenino	Más de 48 años.	Si	Auditiva
6/20/2024 16:33:43	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 33 a 37 años.	No	Ninguno
6/20/2024 16:51:51	Operativo	Mestizo/a	Masculino	Más de 48 años.	Si	Física
6/20/2024 17:00:14	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 28 a 32 años.	No	Ninguno
6/21/2024 7:43:20	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/21/2024 8:20:06	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno
6/21/2024 9:21:12	Operativo	Mestizo/a	Masculino	De 43 a 47 años.	No	Ninguno

DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN											
1. ¿Considera	Puntuación	2. ¿Cree que	Puntuación	3. ¿Recibe la	Puntuación	4. ¿Se siente	Puntuación	5. ¿Cree que	Puntuación		
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2		
Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
En desacuerdo	1	En desacuerdo	1	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	En desacuerdo	1		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2		
Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
En desacuerdo	1	En desacuerdo	1	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	En desacuerdo	1		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Completamente de ac	4	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2		
Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3		
Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3		
En desacuerdo	1	En desacuerdo	1	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	En desacuerdo	1		

RELACIONES INTERPERSONALES					Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa			Porcentaje			
Puntuación P. 6	Puntuación P. 7	Puntuación P. 8	Puntuación P. 9	Puntuación P. 10	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
4	4	4	4	4	2,81	3,22	3,06	2,75	3,00	0,19	0,22	0,21	0,19	0,20
3	3	3	3	3										
3	4	3	3	4										
3	3	3	3	3										
3	3	3	3	3										
2	2	2	2	2										
1	2	2	1	2										
3	4	3	3	3										
2	3	3	3	3										
4	4	4	4	4										
4	3	4	3	3										
3	4	3	2	3										
3	3	3	3	3										
3	4	3	3	4										
3	3	3	3	3										
3	3	3	3	3										
2	2	2	2	2										
1	2	2	1	2										
2	3	3	3	3										
3	4	3	3	3										
3	4	4	3	3										
4	3	4	3	3										
3	4	3	3	3										
2	3	3	3	3										
3	4	4	3	3										
4	3	4	3	3										
3	3	3	3	3										
3	4	3	3	4										
3	3	3	3	3										
3	3	3	3	3										
2	2	2	2	2										
1	2	2	1	2										
PROMEDI	2,81	3,22	3,06	2,75	3,00									

LIDERAZGO									
11. ¿Su superi-	Puntuación P.	12. ¿Su superi-	Puntuación P.	13. ¿Su superi-	Puntuación P.	14. ¿Su superi-	Puntuación P.	15. ¿Su superi-	Puntuación P.
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4
Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3
Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4	Completamente de ac	4
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Poco de acuerdo	2	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Parcialmente de acue	3	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2
Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2	Poco de acuerdo	2

Anexo 11

Certificación – Abstract

Mgs. Mónica Jimbo Galarza

C E R T I F I C O:

Haber realizado la traducción de Español – Inglés del resumen del Trabajo de Integración curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, titulado **“Diagnóstico del Clima Laboral del Centro de Atención Ambulatoria "Hospital del Día" Loja, Año 2024.”** de autoría de Bryan Alejandro Quirola Samaniego CI: 1105656506.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Emitida en Loja, a los 15 días del mes de agosto 2024.



Mgs. Mónica Jimbo Galarza

MAGÍSTER EN ENSEÑANZA DE INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA

REGISTRO EN LA SENECYT N° 1021-2018-1999861