



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Maestría en Gestión del Talento Humano

**Clima Organizacional en el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja en el primer semestre de 2024: Evaluación, análisis y propuesta de mejora para 2025**

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**AUTORA:**

Ing. Beatriz Conde Castillo

**DIRECTOR:**

Ing. Víctor Antonio Paredes Ortega, M.B.A

Loja – Ecuador

2024



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, PAREDES ORTEGA VICTOR ANTONIO, director del Trabajo de Titulación denominado "CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL GENERAL PROVINCIAL ISIDRO AYORA DE LOJA EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2024: EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA 2025", perteneciente al estudiante BEATRIZ CONDE CASTILLO, con cédula de identidad N° 1102858816.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el Trabajo de Titulación, 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 Titulación, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 15 de Agosto de 2024

F) .....  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, **Beatriz Conde Castillo**, declaro ser autora del trabajo de titulación 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 del trabajo de titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**BEATRIZ  
CONDE  
CASTILLO**



Firmado digitalmente  
por BEATRIZ CONDE  
CASTILLO  
Fecha: 2024.11.19  
13:49:09 -05'00'

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1102858816

**Fecha:** 20-11-2024

**Correo electrónico:** beatriz.conde@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0968046100

,

**Carta de autorización por parte de la autora, para la consulta, reproducción parcial o total y /o publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.**

**Yo, Beatriz Conde Castillo, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Clima Organizacional en el Provincial Isidro Ayora de Loja en el primer semestre de 2024: Evaluación, análisis y propuesta de mejora para**

, como requisito para optar el título de título Magíster en Gestión del Talento Humano. 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 de la siguiente manera 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 Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veinte días del mes de noviembre de dos mil veintidós.

**BEATRIZ  
CONDE  
CASTILLO**  Firmado digitalmente  
por BEATRIZ CONDE  
CASTILLO  
Fecha: 2024.11.19  
13:53:35 -05'00'

**Firma:**

**Autor:** Ing. Beatriz Conde Castillo

**Cédula:** 1102858816

**Dirección:** La Argelia

**Correo electrónico:** Beatriz.conde@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0968046100

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director de Trabajo de Titulación:** Ing. Víctor Antonio Paredes Ortega, M.B.A



## Dedicatoria

A mi amado esposo, Edgar Kennedy Gaibor Paredes, cuya constante inspiración y amor incondicional han sido el faro que me guio en cada paso de este viaje académico. A mis queridos hijos, John, Edison y María Belén, que con su apoyo y paciencia han sido mi mayor motivación para seguir adelante. Y a mi querido nieto, John Alejandro, cuya sonrisa ilumina mis días y me recuerda el verdadero valor del esfuerzo y el amor.

Con todo mi cariño y gratitud, esta tesis es para ustedes, quienes han hecho de cada desafío una oportunidad y cada logro una celebración compartida.

***Beatriz Conde Castillo***

## **Agradecimiento**

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa institución y por el apoyo recibido a lo largo de mi formación académica.

Agradezco profundamente al Ing. Víctor Antonio Paredes Ortega, mi tutor, por su orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso de elaboración de esta tesis. Su experiencia y sabiduría han sido fundamentales para el desarrollo y éxito de este trabajo.

Mis más sinceros agradecimientos también a la MGS. Gretty Salinas, directora de la Maestría, por su invaluable apoyo y orientación. Su liderazgo y compromiso han sido esenciales en la culminación de este proyecto académico.

A todos ellos, mi más profundo reconocimiento por su apoyo incondicional y su contribución significativa a la consecución de este objetivo.

*Beatriz Conde Castillo*

## Índice de contenido

Portada .....	i
Autoría .....	iii
Carta de autorización .....	iv
Agradecimiento.....	vii
Índice de contenido.....	viii
Índice de Tablas: .....	x
1. Título .....	1
2. Resumen.....	2
3. Introducción .....	8
4. Marco Teórico .....	11
4.1. Antecedentes.....	11
4.2. Teorías sobre la gestión del talento humano .....	13
4.3. Clima organizacional.....	18
4.4. Factores del Clima Organizacional.....	24
4.5. Evaluación del clima organizacional .....	30
4.6. Impacto del clima organizacional en los empleados .....	41
4.7. Relación entre clima organizacional y desempeño hospitalario .....	41
4.8. Estudios sobre la satisfacción del paciente y la calidad del cuidado .....	42
4.9. Estrategias para mejorar el clima organizacional en las intervenciones y buenas prácticas	44
4.8.4. Actividades recreativas y deportivas.....	46
4.8.5. Medidas para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal .....	47
5. Metodología.....	48

5.1.	Método de estudio .....	48
5.2.	Población y Muestra .....	48
5.3.	Instrumentos y recolección de Datos .....	50
5.4.	Procedimiento de recolección de datos .....	51
5.5.	Análisis de datos .....	51
<b>6.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>52</b>
6.2.	Relación entre las variables dependiente e independiente .....	27
6.4.1.	Variable clima organizacional y desempeño de RRHH .....	27
6.4.2.	Variable clima organizacional y satisfacción laboral .....	29
6.4.3.	Variable clima organizacional y satisfacción al cliente .....	31
6.3.	Relación entre las variables dependiente e independiente .....	33
6.4.4.	Regresión variable clima organizacional y desempeño de RRHH.....	35
6.4.5.	Regresión variable clima organizacional y satisfacción laboral.....	37
6.4.6.	Regresión variable clima organizacional y satisfacción al cliente .....	38
6.4.	Propuesta .....	39
6.4.1.	Introducción a la Propuesta de Mejora Continua .....	39
6.4.2.	Diagnóstico Inicial del Clima Organizacional .....	40
6.4.3.	Estrategias de Mejora en Comunicación Interna .....	42
6.4.4.	Desarrollo del Liderazgo Participativo y Transformacional .....	43
6.4.5.	Fomento de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo .....	44
6.4.6.	Plan de Reconocimiento y Valoración del Trabajo de los Empleados.....	45
6.4.7.	Programa de Desarrollo Profesional y Capacitación Continua.....	46
6.4.8.	Medidas para Promover el Equilibrio entre Vida Laboral y Personal.....	47
6.4.9.	Sistema de Monitoreo y Evaluación de Resultados .....	49
6.4.10.	Cronograma de Implementación y Responsables.....	50
6.4.11.	Conclusión y Compromiso Institucional con la Mejora Continua .....	51
<b>7.</b>	<b>Discusión.....</b>	<b>53</b>

7.1.	Interpretación de Resultados en Relación con los Objetivos del Estudio .....	53
7.2.	Comparación con el Marco Teórico y Estudios Previos.....	56
7.3.	Evaluación de Implicaciones Prácticas y Teóricas .....	58
7.4.	Limitaciones del Estudio y Evaluación de su Impacto .....	61
7.5.	Propuestas para Futuras Investigaciones .....	63
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
<b>9.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>67</b>
<b>10.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>69</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>78</b>

### Índice de Tablas:

<b>Tabla 1</b>	Data de los resultados de la encuesta para medir el clima organizacional .....	1
<b>Tabla 2</b>	Data de los resultados de la encuesta para medir el desempeño del talento humano.....	3
<b>Tabla 3</b>	<i>Data de los resultados de la encuesta para medir la satisfacción laboral.....</i>	<i>5</i>
<b>Tabla 4</b>	<i>Data de los resultados de la encuesta para medir la satisfacción laboral.....</i>	<i>8</i>
<b>Tabla 5</b>	<i>Sumatoria de cada una de las variables (encuestas).....</i>	<i>10</i>
<b>Tabla 6</b>	<i>Variable Dependiente – Clima Organizacional (Máximo 25).....</i>	<i>11</i>
<b>Tabla 7</b>	<i>Variable Independiente – Encuesta de Desempeño del Talento Humano (Máximo 750).....</i>	<i>13</i>
<b>Tabla 8</b>	Estadísticos descriptivo primera dimensión.....	1
<b>Tabla 9</b>	Estadísticos descriptivo segunda dimensión.....	2

<b>Tabla 10</b> Estadísticos descriptivo tercera dimensión .....	3
<b>Tabla 11</b> Estadísticos descriptivo cuarta dimensión .....	3
<b>Tabla 12</b> Estadísticos descriptivo quinta dimensión .....	4
<b>Tabla 13</b> Estadísticos descriptivo de dimensión Actitudinal .....	5
<b>Tabla 14</b> Estadísticos descriptivo de dimensión cognitiva .....	6
<b>Tabla 15</b> Estadísticos descriptivo de dimensión rendimiento laboral.....	8
<b>Tabla 16</b> Estadísticos descriptivo de dimensión Conducta laboral.....	9
<b>Tabla 17</b> Estadísticos descriptivo de dimensión vinculación con el cliente .....	10
<b>Tabla 18</b> Estadísticos descriptivo de dimensión nivel institucional .....	12
<b>Tabla 19</b> Estadísticos descriptivo de Remuneración.....	13
<b>Tabla 20</b> Estadísticos descriptivo de relaciones interpersonales .....	15
<b>Tabla 21</b> Estadísticos descriptivo de Capacitación .....	16
<b>Tabla 22</b> Estadísticos descriptivo de Estabilidad laboral.....	17
<b>Tabla 23</b> Estadísticos descriptivo de Ambiente físico .....	19
<b>Tabla 24</b> Estadísticos descriptivo de Rapidez de emergencia.....	20
<b>Tabla 25</b> Estadísticos descriptivo de Cortesía del personal .....	21
<b>Tabla 26</b> Estadísticos descriptivo de rapidez de los trámites.....	23
<b>Tabla 27</b> Estadísticos descriptivo de diagnósticos de calidad.....	25
<b>Tabla 28</b> Estadísticos descriptivo de Comunicación resolución.....	26
<b>Tabla 29</b> ANOVA de las variables clima organizacional y desempeño de RRHH ....	28
<b>Tabla 30</b> ANOVA de las variables clima organizacional y satisfacción laboral .....	30
<b>Tabla 31</b> ANOVA de las variables clima organizacional y satisfacción al cliente.....	32
<b>Tabla 32</b> Regresión variable clima organizacional y desempeño de RRHH .....	35
<b>Tabla 33</b> Regresión variable clima organizacional y satisfacción laboral .....	37
<b>Tabla 34</b> Regresión variable clima organizacional y satisfacción al cliente.....	38

## Índice de Figuras:

<b>Figura 1</b> Áreas y departamentos que conforman el provincial Isidro Ayora.....	12
<b>Figura 2</b> <i>Teoría de los recursos y las capacidades</i> .....	14
<b>Figura 3</b> Teoría del capital humano .....	17
<b>Figura 4</b> <i>Clima organizacional</i> .....	20
<b>Figura 5</b> <i>Modelo de estructura del clima organizacional</i> .....	22
<b>Figura 6</b> <i>Cultura organizacional</i> . .....	25
<b>Figura 7</b> Enfoque de las políticas de salud pública.....	28
<b>Figura 8</b> Elementos que evaluar en el clima organizacional .....	31
<b>Figura 9</b> <i>Modelo de desempeño del talento humano</i> . .....	34
<b>Figura 10</b> <i>Medios para lograr la satisfacción laboral</i> .....	35
<b>Figura 11</b> <i>Formas de mejorar el servicio al cliente</i> .....	38
<b>Figura 12</b> <i>Modelo de mejora de la salud mental y emocional del personal</i> .....	46
<b>Figura 13</b> <i>Gráfica de dispersión de las variables clima organizacional y satisfacción laboral</i> .....	29
<b>Figura 14</b> <i>Gráfica de dispersión de las variables clima organizacional y satisfacción al cliente</i> .....	31

## Índice de Anexos:

<b>Anexo 1</b> Autorización de investigación.....	78
---	----

<b>Anexo 2</b> Evidencia fotográfica .....	80
<b>Anexo 3</b> Instrumento de Medición del Clima Organizacional .....	84
<b>Anexo 4</b> <i>Instrumento de evaluación del clima organizacional.</i> .....	86
<b>Anexo 5</b> <i>Encuesta de satisfacción Laboral</i> .....	88
<b>Anexo 6</b> <i>Certificación de traducción del resumen .....</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Anexo 7</b> <i>Certificado de culminación y aprobación</i> .....	100

## **1. Título**

Clima Organizacional en el Isidro Ayora de Loja en  
el primer semestre de 2024: Evaluación, análisis y propuesta de mejora para 2025

## 2. Resumen

La investigación tuvo como objetivo general evaluar de manera integral el clima organizacional en el Isidro Ayora de Loja, analizando cómo este clima impacta en el rendimiento y bienestar del personal durante el primer semestre de 2024. Este análisis proporciona una visión completa de los factores internos y externos que influyen en la satisfacción de los empleados, así como en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes, lo cual es fundamental en una institución de salud donde la eficiencia y el compromiso del equipo repercuten directamente en la atención. Al identificar áreas críticas, esta investigación no solo apunta a comprender las condiciones actuales del ambiente laboral, sino también a sentar las bases para el diseño de estrategias de mejora y políticas institucionales que se implementarán en el próximo año, promoviendo así un entorno de trabajo óptimo, saludable y enfocado en resultados positivos tanto para el personal como para la comunidad a la que sirve el hospital.

La relevancia de esta investigación es evidente, dado que el clima organizacional en el ámbito de la salud impacta profundamente en la eficiencia de los servicios y en el bienestar de quienes los proveen. En una institución como el Isidro Ayora, el ambiente laboral influye directamente en el rendimiento del equipo de salud y, en última instancia, en la calidad de atención al paciente. El estudio enfatiza la importancia de crear un entorno favorable para los empleados, ya que un clima laboral positivo fomenta la colaboración, reduce el estrés y contribuye a una mayor motivación. Esto se traduce en una mayor disposición del personal para cumplir con los objetivos de la institución y ofrecer un servicio humanizado a los pacientes. Esta investigación aporta un valor significativo al resaltar la relación entre un buen clima organizacional y los beneficios tanto individuales como colectivos, permitiendo que la gestión organizacional tenga una guía clara sobre qué áreas necesitan refuerzo y cuál es el impacto de esas mejoras en la experiencia general de empleados y usuarios.

La metodología de este estudio incluyó el uso de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, combinando un enfoque mixto para obtener una perspectiva más profunda y rica en detalles sobre el clima organizacional en el hospital. Las encuestas permitieron recolectar datos cuantitativos y objetivos en torno a la satisfacción laboral, la percepción de los empleados respecto a los factores de liderazgo, la comunicación interna y la cohesión de equipo. Al mismo tiempo, las entrevistas ofrecieron una mirada cualitativa, capturando las experiencias subjetivas de los empleados, sus motivaciones y las áreas que consideran prioritarias para el cambio. Este enfoque mixto no solo proporcionó una visión holística, sino que también permitió detectar patrones y tendencias dentro de las diferentes áreas y niveles jerárquicos del hospital, facilitando un análisis exhaustivo que revela tanto las fortalezas como las debilidades del ambiente laboral en el contexto hospitalario.

Los hallazgos principales arrojaron resultados claros sobre el estado actual del clima organizacional, indicando varias áreas de mejora especialmente relacionadas con la comunicación entre departamentos, el liderazgo y el reconocimiento de los logros del personal. La correlación observada entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados fue significativa, destacando que un entorno de trabajo favorable se traduce en mayor compromiso y mejor rendimiento, mientras que la falta de cohesión y apoyo puede disminuir la motivación y afectar la calidad del servicio brindado. Este análisis mostró que los empleados valoran el reconocimiento de su esfuerzo y la claridad en las expectativas y roles, elementos que actualmente se perciben como áreas débiles en el hospital. Los resultados sugieren que, al implementar políticas de mejora en el clima organizacional, no solo se pueden lograr mayores niveles de satisfacción y bienestar entre los trabajadores, sino también un impacto positivo en la percepción de calidad en la atención que reciben los pacientes.

Finalmente, la propuesta de mejora resultante de este estudio incluye un plan de acción estructurado con indicadores específicos de desempeño y un cronograma de

implementación proyectado para el año 2025. Esta propuesta se enfoca en fomentar la sostenibilidad de los cambios a largo plazo, permitiendo una medición continua del impacto y asegurando que las mejoras en el clima organizacional sean mantenidas y reforzadas con el tiempo. El plan prioriza áreas clave como la comunicación interna, el desarrollo profesional, la capacitación y el reconocimiento laboral, construyendo una cultura organizacional que valore el bienestar de sus empleados y fomente la colaboración y el respeto en todos los niveles. Esta estrategia integral busca consolidar un ambiente de trabajo donde el personal se sienta valorado y motivado, contribuyendo a la misión del hospital de ofrecer un servicio de calidad y humanizado, y logrando que el sea un referente en gestión organizacional en el sector de la salud.

***Palabras clave:*** Clima organizacional, Desempeño laboral, Satisfacción del cliente, Comunicación interna, Mejora continua.

## **Abstract**

The primary objective of this research was to conduct a comprehensive evaluation of the organizational climate at the Isidro Ayora general Hospital in Loja, analyzing its impact on staff performance and well-being during the first semester of 2024. This analysis provides a complete view of the internal and external factors that influence employee satisfaction and the quality of service provided to patients, which is essential in a healthcare institution where team efficiency and commitment directly impact patient care. By identifying critical areas, this research aims not only to understand the current working environment but also to lay the foundation for the development of improvement strategies and institutional policies to be implemented next year, thereby fostering an optimal, healthy work environment that promotes positive outcomes for both staff and the community served by the hospital.

The significance of this research is evident, as the organizational climate in the healthcare sector profoundly affects service efficiency and the well-being of providers. In an institution like Isidro Ayora general provincial Hospital, the work environment directly influences the performance of the healthcare team and, ultimately, the quality of patient care. This study underscores the importance of creating a favorable environment for employees, as a positive work climate fosters collaboration, reduces stress, and enhances motivation. This translates into greater staff willingness to meet institutional goals and provide humanized service to patients. The research adds considerable value by highlighting the relationship between a positive organizational climate and the benefits for both individuals and the organization, giving organizational management clear guidance on which areas need strengthening and how these improvements affect the overall experience of employees and users.

The methodology of this study included structured surveys and semi-structured interviews, combining a mixed approach to gain a deeper, detail-rich perspective on the

hospital's organizational climate. The surveys gathered quantitative and objective data regarding job satisfaction, employee perceptions of leadership, internal communication, and team cohesion. Simultaneously, the interviews provided a qualitative perspective, capturing employees' subjective experiences, motivations, and areas they consider priorities for change. This mixed approach provided not only a holistic view but also helped identify patterns and trends across different hospital departments and hierarchical levels, enabling a thorough analysis that reveals both the strengths and weaknesses of the working environment in the hospital context.

The main findings yielded clear results regarding the current state of the organizational climate, indicating several areas for improvement, particularly concerning interdepartmental communication, leadership, and recognition of employee achievements. The observed correlation between work climate and employee satisfaction was significant, underscoring that a positive work environment leads to greater commitment and better performance, while a lack of cohesion and support can reduce motivation and affect service quality. This analysis showed that employees value recognition for their efforts and clarity in expectations and roles, elements currently seen as areas of weakness within the hospital. The results suggest that implementing improvement policies for the organizational climate can lead to higher levels of employee satisfaction and well-being, as well as a positive impact on perceived quality in patient care.

Finally, the improvement proposal derived from this study includes a structured action plan with specific performance indicators and an implementation schedule projected for 2025. This proposal focuses on fostering the sustainability of long-term changes, allowing for continuous impact measurement and ensuring that improvements to the organizational climate are maintained and reinforced over time. The plan prioritizes key areas such as internal communication, professional development, training, and employee recognition,

building an organizational culture that values employee well-being and encourages collaboration and respect at all levels. This comprehensive strategy seeks to establish a work environment where staff feel valued and motivated, contributing to the hospital's mission of delivering quality, humanized care and positioning Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja as a benchmark in organizational management within the healthcare sector.

**Keywords:** Organizational Climate, Workplace Performance, Customer Satisfaction, Internal Communication, Continuous Improvement.

### **3. Introducción**

El provincial Isidro Ayora de Loja enfrenta un contexto organizacional caracterizado por diversas áreas de mejora en su clima laboral. La percepción entre el personal revela un ambiente marcado por desafíos en la comunicación interna, insuficiente apoyo en el cumplimiento de tareas y una falta de cohesión en el equipo, lo cual ha generado ciertos niveles de insatisfacción y desmotivación. Estos factores inciden tanto en la eficiencia del servicio como en la calidad de atención al paciente. Asimismo, las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades no siempre están claramente definidas, lo que contribuye a una sensación de desorganización y fatiga laboral. En este contexto, se evidencia la necesidad de realizar una evaluación exhaustiva del clima organizacional en el hospital, con el propósito de implementar mejoras que permitan un entorno de trabajo más saludable, en el que los empleados puedan desarrollar sus capacidades y aportar de manera más efectiva al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Para entender el impacto del clima organizacional en el sector hospitalario, es pertinente considerar estudios previos que abordan esta temática. Investigaciones realizadas en hospitales de similar envergadura han demostrado que un clima organizacional positivo influye directamente en el compromiso del personal y en la percepción de calidad en la atención al paciente. Por ejemplo, en hospitales como el Carlos Andrade Marín y el Abel Gilbert Pontón, se ha observado que la implementación de prácticas de comunicación efectiva, el reconocimiento al esfuerzo del personal y la oferta de programas de apoyo psicológico generan un impacto significativo en el ambiente laboral. Estos antecedentes teóricos ofrecen un marco de referencia valioso que justifica la importancia de una evaluación detallada del clima organizacional en el Isidro Ayora, adaptando los enfoques y hallazgos de otros contextos para responder a las necesidades específicas de este entorno.

El problema central identificado en el provincial Isidro Ayora radica en diversas deficiencias relacionadas con el clima organizacional, las cuales afectan directamente el bienestar y el rendimiento del personal. Las observaciones realizadas revelan carencias en la comunicación entre departamentos, insuficiencia en la capacidad de los líderes para motivar y dirigir de manera efectiva, y una insatisfacción generalizada entre los empleados respecto a su entorno laboral. Estas deficiencias se reflejan en una disminución del compromiso hacia la institución y, como consecuencia, en una baja en la calidad del servicio que se brinda a los pacientes. Además, se percibe una falta de integración entre el personal, lo cual limita la colaboración y el trabajo en equipo, aspectos que resultan esenciales en un entorno hospitalario. La investigación que se presenta pretende abordar estos problemas mediante una evaluación detallada de cada dimensión del clima organizacional, con el objetivo de identificar las áreas críticas y formular recomendaciones orientadas a mejorar el ambiente laboral en el hospital.

En cuanto a los objetivos de la investigación, se han planteado de forma estructurada para abordar de manera integral los aspectos que inciden en el clima organizacional del hospital y, a partir de ello, proponer mejoras concretas. El objetivo general busca evaluar el clima organizacional en el provincial Isidro Ayora de Loja, analizando factores como la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional, para establecer un diagnóstico integral. Este propósito resulta fundamental, pues permite identificar el estado actual del ambiente laboral y las dinámicas que lo afectan, ofreciendo una base sólida para la toma de decisiones informadas. A su vez, los objetivos específicos desglosan esta evaluación en aspectos más detallados: el primero se orienta a identificar los factores que influyen en la satisfacción y el desempeño del personal, lo cual resulta crucial para comprender las motivaciones y preocupaciones de los empleados. El segundo objetivo busca evaluar el impacto de estos factores en la satisfacción de los usuarios del hospital, en tanto un clima

laboral favorable se traduce en una atención de mayor calidad. Finalmente, el tercer objetivo propone formular un plan de mejora continua, que permita implementar cambios efectivos en el clima organizacional y asegurar un avance sostenible en el tiempo.

En este sentido, la relevancia de este estudio radica en su contribución al mejoramiento del clima organizacional en el provincial Isidro Ayora. Este aspecto resulta esencial para optimizar la calidad de vida laboral y el desempeño de sus empleados, pues un clima organizacional positivo no solo incrementa la satisfacción del personal, sino que también impacta directamente en la cálida

d del servicio brindado a los pacientes. Así, esta investigación constituye una herramienta clave para el diseño de estrategias de gestión y políticas internas que promuevan un ambiente laboral saludable y eficiente. Se espera que, para el año 2025, las mejoras propuestas contribuyan a consolidar una cultura organizacional en la que el personal se sienta valorado y comprometido, lo cual favorecerá la reducción de la rotación y mejorará la percepción del hospital tanto por parte de los empleados como de los usuarios.

#### **4. Marco Teórico**

En este apartado se expone la fundamentación teórica y científica necesaria para conformar la base de la sustentación del trabajo de investigación, por ello, en este ámbito, se requiere abordar lo relacionado al clima organizacional que es de gran importancia ya que permite discernir con mayor precisión la incidencia de esto en el desempeño laboral del personal que labora en las organizaciones, ya que de esto depende la percepción generada para tener una mejor actitud hacia la atención brindada a los usuarios y elevar la calidad del servicio brindado en general.

##### **4.1. Antecedentes**

El Isidro Ayora fue creado en el año 1790, por el señor Agustín Vásquez, aunque fue clausurado en 1820, se reabrió en 1871, y sigue funcionando hasta la actualidad, opera bajo la Coordinación de la Zona de Salud No 7, que se creó conforme al Acuerdo Ministerial No 00001059, con fecha 31 de marzo del año 2012, donde se otorgó la jurisdicción sobre las entidades públicas de las provincias de El Oro, Zamora Chinchipe y Loja.

Esta institución se localiza en la Avenida Manuel Agustín Aguirre entre Juan José Samaniego y Manuel Monteros, en la parroquia Sucre, del cantón Loja, provincia del mismo nombre, de igual forma ofrece servicios de salud en algunas especialidades como Traumatología, Fisiatría, Cirugía Pediátrica, Neonatología, Psicología, Gastroenterología, Obstetricia, Otorrinolaringología, Ginecología, Cirugía Plástica, Terapia Intensiva, Oftalmología, Reumatología, Dermatología, Pediatría, Cardiología, Neumología, Neurocirugía y Nefrología.

**Figura 1**  
*Áreas y departamentos que conforman el Isidro Ayora.*

Total de camas para hospitalización	•243
Medicina Interna	•55 camas
Cirugía General	•50 camas
Ginecología y Obstetricia	•51 camas
Ginecología	•46 camas
Terapia intensiva	•10 camas
Neonatología	•30 camas
Pruebas de laboratorio	•1 Laboratorio Clínico
Pruebas de Histopatología	•1 Laboratorio
Pruebas de imagenología	•5 laboratorios
Terapia y servicios de apoyo	•1 Clínica, 1 Centro Obstétrico, 2 Quirófanos, 2 Salas de parto, 1 Sala de legrado, 1 Sala de labor de parto, 1 Sala de recuperación
Servicios Quirúrgicos	•7 Quirófanos, 1 Sala de Recuperacion, 1 Sala de Preanestesia
Área de Rehabilitacion Física	•Area de Fisiatria, Sala de Audiología
Servicios de apoyo complementarios	•1 Sala de Broncoscopias, 1 Taller de Ortesis y Prótesis, 1 Sala de Hemodialisis, 1 Cuarto de Preparacion de Filtros, 1 Sala de Espera, 2 Vestidores, 1 Departamento de Endoscopia y 1 Farmacia

*Nota. Adaptado de la estructura administrativa del HIA, 2024.*

La siguiente figura muestra las áreas y departamentos que conforman el Isidro Ayora. La figura muestra la distribución de camas y servicios del hospital, que cuenta con un total de 243 camas para hospitalización, distribuidas en diversas especialidades como Medicina Interna (55 camas), Cirugía General (50 camas), Ginecología y Obstetricia (51 camas), Ginecología (46 camas), Terapia Intensiva (10 camas) y Neonatología (30 camas). Además, el hospital ofrece servicios de apoyo, como pruebas de laboratorio y de imagenología, así como áreas de rehabilitación física y quirúrgica, con instalaciones específicas para apoyo complementario. Estos recursos están organizados para proporcionar una atención integral a los pacientes.

El Isidro Ayora de Loja es una institución, cuyo Código Postal es 110103, permite el acceso a la atención de calidad basada en principios científicos y humanísticos, ya que cuenta con un centro de formación profesional conformado por personal médico, de enfermería, además posee el respectivo Reglamento Interno Orgánico Funcional y una Estructura Organizacional por Procesos para garantizar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía que lo visita.

#### **4.2. Teorías sobre la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias (Ramírez et al., 2019).

La gestión del talento humano se apoya en diversas teorías para entender y optimizar los recursos humanos en las organizaciones, ofreciendo una base sólida para comprender la gestión del talento humano y desarrollar estrategias efectivas para reclutar, desarrollar y retener el talento en las organizaciones.

##### **4.2.1. Teoría de recursos y capacidades**

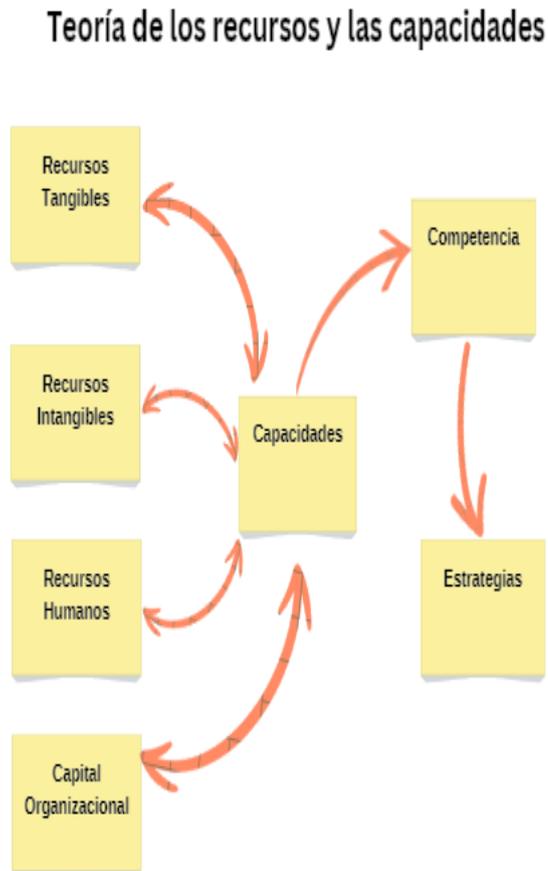
Según García y Forero (2020), "Se destaca como un enfoque esencial en la gestión del talento humano la importancia de los recursos internos de una organización para alcanzar una ventaja competitiva sostenible" (p. 25)

Desde esta óptica, la teoría de los recursos y las capacidades se enfoca en que identifica a la empresa en un constante proceso de desarrollo, ajuste y adaptación, debido a la influencia del entorno competitivo, y la propia estructura del mercado, así como tendencias de variables externas que rebasan los marcos de la competencia empresarial, por lo que continuamente se encuentran enfrentando oportunidades y problemas que deben resolver a partir de los recursos con que cuentan y las habilidades de sus miembros, la confluencia del

ajuste de recurso de la organización por el accionar de sus miembros promueve el desarrollo de capacidades.

## Figura 2

*Teoría de los recursos y las capacidades*



*Nota.* Adaptado de Blanco (2017) Editorial Universitaria.

Según Blanco (2017), la teoría de los recursos y las capacidades establece que las organizaciones desarrollan su ventaja competitiva a través de la combinación de recursos y capacidades. En la *Figura 2*, se presentan los distintos tipos de recursos que una organización puede poseer, clasificados en *Recursos Tangibles*, *Recursos Intangibles*, *Recursos Humanos* y *Capital Organizacional*, los cuales alimentan el desarrollo de *Capacidades*. Estas

capacidades permiten a la organización alcanzar un nivel de *Competencia*, que a su vez guía la formulación de *Estrategias* para mejorar su desempeño en el mercado.

Según Jáuregui y Louffat (2019), " los recursos, abarcando tanto los tangibles como los intangibles, constituyen fuentes de ventaja competitiva cuando poseen valor, rareza, dificultad de imitación y no son fácilmente sustituibles " (p. 18).

Por tanto, esto involucra la necesidad de vincular a la capacidad con la acción y con el ajuste de la organización con el entorno implica que debe considerarse que la capacidad como categoría) es dinámica, tomando en cuenta que el enfoque de capacidades dinámicas es consistente con la idea de que las firmas buscan constantemente crear nuevas combinaciones y las empresas rivales intentan desarrollar nuevas competencias o mejorar las que hay para imitar las nuevas combinaciones. Para ello, resultan claves tanto la construcción de capacidades como los cambios organizacionales.

#### **4.2.2. Teoría de la motivación**

La Teoría de la Motivación “representa un elemento central en la gestión del talento humano, cuyo propósito radica en comprender las fuerzas impulsoras del comportamiento humano dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 2019, p. 75).

Desde esta perspectiva, se puede decir que la motivación laboral hace alusión a la capacidad de las empresas para generar un estímulo positivo en sus trabajadores, fomentando un sentido de pertenencia, brindando posibilidades de ascenso, un salario acorde, reconociendo su trabajo, promoviendo el trabajo en equipo.

En el contexto organizacional, “la motivación desempeña un papel crucial en el compromiso y desempeño laboral de los empleados” (Jáuregui y Louffat, 2019, p. 63).

Ante ello, el liderazgo y la misión de mantener a los empleados motivados se encuentra a cargo de un líder, que mediante un análisis de sus necesidades y los factores que

los estimulan e incentivan, crea estrategias para conseguir el máximo rendimiento y así alcanzar los objetivos empresariales.

#### **4.2.3. Teoría de la gestión del capital humano**

Desde una óptica organizacional, la Gestión del capital humano “implica la adopción de prácticas de recursos humanos que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa” (Jáuregui y Louffat, 2019, p. 46).

Estas prácticas pueden incluir la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la promoción de una cultura organizacional que valore el crecimiento y el aprendizaje continuo, así como la adopción de sistemas de recompensa que reconozcan y estimulen el desempeño excepcional.

### Figura 3

Teoría del capital humano



*Nota.* Adaptado de (2020). Editorial McGraw- Hill

La figura 3 ilustra en un diagrama jerárquico el proceso por el cual el personal calificado, a través de una actitud orientada a mejoras de procesos, identificando competencias clave y desarrollando aptitudes de liderazgo.

La teoría de la gestión del capital humano se apoya en varios principios fundamentales que se centran en la inversión en el desarrollo personal y profesional. Uno de estos principios clave es la idea de que la educación y la formación no solo benefician a los individuos, sino que también generan externalidades positivas para la sociedad en general (Quintero, 2020, pág. 240).

Es decir, en lugar de ver a los empleados simplemente como mano de obra, la teoría del capital humano los percibe como portadores de habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de su vida. Esta perspectiva sugiere que las inversiones en el desarrollo de estas habilidades dan como resultado un rendimiento económico más alto, tanto para la persona en concreto como para la organización.

#### **4.2.4. Teoría del comportamiento organizacional**

El estudio del comportamiento organizacional es una disciplina extensa que se enfoca en analizar cómo los individuos, los grupos y las estructuras afectan dentro de una organización. Su objetivo principal es emplear estos conocimientos para mejorar la eficiencia de estas. La conducta humana en el entorno organizacional es impredecible, ya que está influenciada por necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas (Albán, 2020, p. 85).

Conforme a ello, se resalta que en esta teoría se la comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización

### **4.3. Clima organizacional**

#### **4.3.1. Definición e importancia**

El clima organizacional es el ambiente que se presenta en el interior de la organización, el mismo se encuentra bastante relacionado con el grado de motivación que se maneja en la empresa. También expresa que el término clima organizacional, se refiere específicamente a aquellas características o aspectos que de cierta manera causan varios tipos de motivación entre los trabajadores de una organización (Chiavenato, 2019, pág. 63).

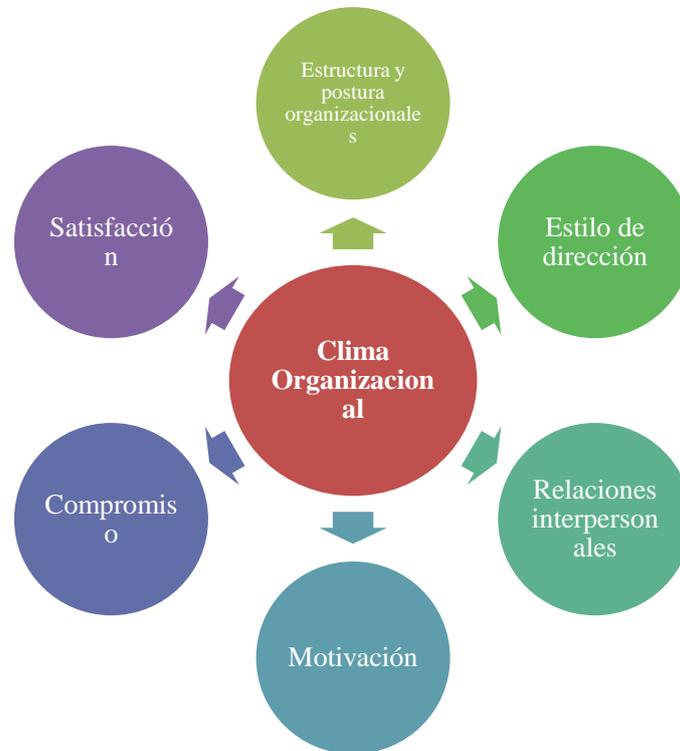
Por tanto, el clima organizacional es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos

procesos que funcionan en ella, e intervienen además los elementos psicológicos de los trabajadores. O sea, el clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente. Unido a lo anteriormente planteado, inciden además en las percepciones los hechos sociales y/o políticos ocurridos en el entorno de la organización.

A continuación, en la Figura 4 identifica, a través de un diagrama de secuencia, los factores que influyen en el clima organizacional. Estos factores incluyen la estructura organizacional, que define la jerarquía y distribución de roles; el estilo de dirección, que se refiere a cómo los líderes guían y supervisan al equipo; las relaciones interpersonales, que abarcan la calidad de interacción y cooperación entre los empleados; la *motivación*, que impulsa el esfuerzo y compromiso de los trabajadores; el *compromiso*, que representa el nivel de involucramiento y lealtad hacia la organización; y la *satisfacción*, que mide el bienestar y percepción de los empleados respecto a su entorno laboral. Cada uno de estos elementos es fundamental para establecer un clima organizacional positivo que promueva la eficiencia y el rendimiento dentro de la entidad.

## Figura 4

### *Clima organizacional*



*Nota.* Elaboración propia.

El clima laboral, es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos (Pilligua y Arteaga, 2019, pág. 27).

Es fundamental el clima organizacional por los efectos que puede causar en los trabajadores, pues dependiendo de cuán agradable sea, se verá influenciado el

comportamiento y, con ello, el desempeño y productividad de cada trabajador. En un hospital público, donde los recursos pueden ser limitados y las demandas son altas, la relevancia del clima organizacional para el personal administrativo se vuelve aún más crucial.

#### **4.3.2. Dimensiones del clima organizacional**

##### **4.3.2.1. Espacio físico**

Los espacios físicos de trabajo son uno de los factores más importantes a tener en cuenta para conseguir una buena salud mental y laboral. Separar la vida laboral y la personal es necesario para desconectar durante las horas libres y los días festivos, además, un buen espacio de trabajo conseguirá que se reduzca el estrés y se aumente la productividad. Esto implica la necesidad de adecuar el diseño, la decoración, los colores y la luz para crear un ambiente relajado y productivo y, desafortunadamente, no siempre se puede disponer de espacios amplios, cómodos y luminosos, algo que es fundamental para poder trabajar en un ambiente cómodo y estructurado (García y Saltos, 2020, pág. 107).

Debido a ello, resulta cada vez más necesaria la relación física con los empleados, considerando que los usuarios comienzan a echar de menos la posibilidad de compartir inquietudes o resolver dudas de forma natural, mediante charlas fortuitas con sus colegas de oficinas. Además, el compartir espacio físico con compañeros favorece la creatividad y la creación de ideas, ya que se puede conocer sus proyectos y buscar soluciones conjuntas para los problemas diarios.

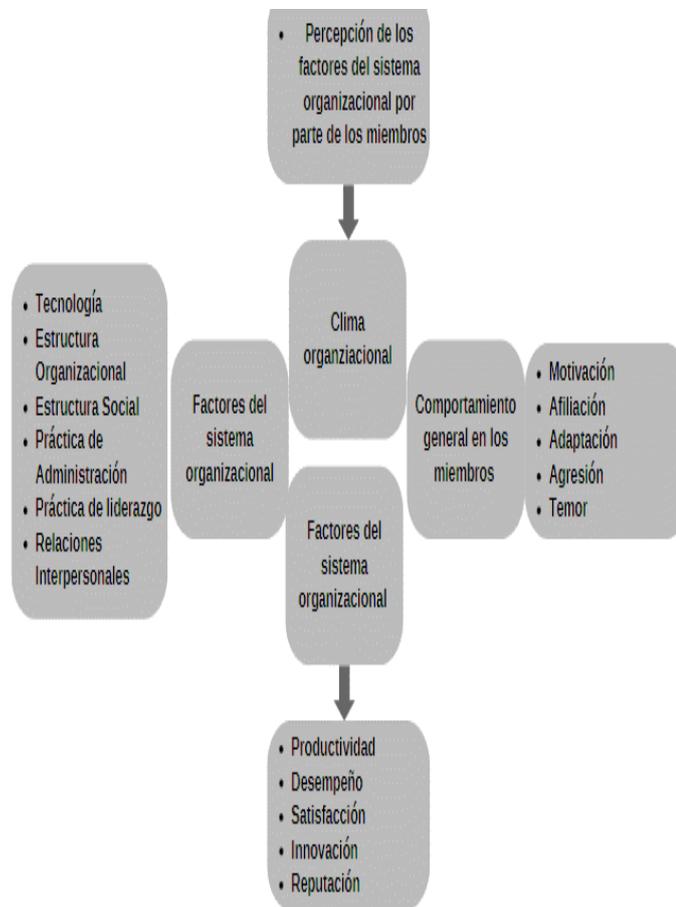
##### **4.3.2.2. Estructura**

El clima organizacional es la suma de las percepciones individuales de los trabajadores respecto a su desarrollo profesional en una compañía y está determinado por algunos elementos diferentes de la estructura organizacional de una empresa, entendiéndolo como el conjunto de reglas y pautas que rigen el día a día de los trabajadores más allá de la estructura jerárquica.

Uno de estos elementos es la estructura que se fundamenta en el tipo de organigrama de una empresa propiamente dicha. Se trata de definir los niveles jerárquicos de la compañía y establecer cómo interactúan todos ellos entre sí, su objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que, si conseguimos adaptar la estructura a las necesidades de la compañía, estaremos ayudando a mejorar el clima laboral de la misma (Cantú et al., 2023, pág. 14).

**Figura 5**

*Modelo de estructura del clima organizacional.*



Nota: Adaptado de Chagray et al., (2021) Editorial Pearson.

La figura muestra los factores que influyen en el clima organizacional, como la percepción de los miembros sobre el sistema organizacional, el comportamiento de los empleados y los factores internos que afectan la productividad, desempeño y satisfacción.

Un elemento importante la estructura organizacional es la recompensa que se trata de ofrecer salarios justos en función de la responsabilidad de los empleados, pero también de la implantación de otros sistemas de recompensa, como bonificaciones, vacaciones y una cultura de agradecimiento que permita reconocer el esfuerzo de la plantilla.

#### **4.3.2.3. Responsabilidad**

La responsabilidad, además de ocuparse de factores esenciales como medio ambiente, desarrollo humano y económico, posibilita la construcción de una cultura de amabilidad, desarrollo, confort y satisfacción en el ámbito laboral, esta respalda la confianza entre colaboradores y unidades de mando, robustece la ética como factor determinante de las buenas prácticas administrativas, de lo cual emergen comportamientos cívicos, respetuosos, afables, que conducen a un buen desempeño (Marroquín, 2019, pág. 108).

De este modo, la responsabilidad favorece la perdurabilidad empresarial, en cuanto potencia en las organizaciones la capacidad de armonizar sus intereses con los de todas las personas y entidades con las que se relacionan. Esta forma de comprender la responsabilidad debe estar fundamentada en un firme comportamiento ético de la organización en todas sus acciones. Implica, además, superar una visión que limita su interés al mejoramiento continuo y la productividad, para extenderla a toda la organización, enfatizando en la calidad de vida de los empleados.

#### **4.3.2.4. Identidad**

Cuando se habla de identidad se refiere a particularidades que caracterizan esos vínculos humanos. Por tanto, esta se refiere a características que hacen a la organización que abarca el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás (Almada, 2021, pág. 207).

Esto pone en juego el quehacer especial de la organización, se suma a esas particularidades o características que le son propias. En algunas organizaciones se la conoce

como las características esenciales de la empresa, justamente vinculada con su génesis, sus características distintivas.

El medio o el contexto social del país en el que se encuentra la organización influye en la construcción de la citada identidad, donde intervienen los mitos, creencias, verdades, héroes y villanos, además del estilo de vida de la organización y los valores compartidos la constituyen. Quienes crean la identidad organizacional y le dan sentido, son las personas que allí trabajan, por eso se dice que tiene vida propia (Ferrara, 2018, pág. 370).

#### **4.4. Factores del Clima Organizacional**

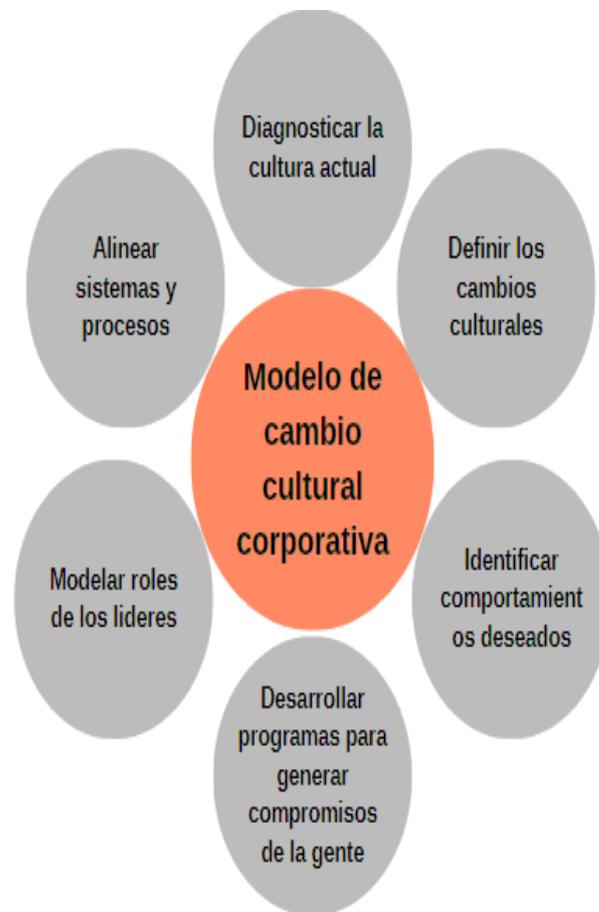
##### **4.4.1. Cultura Organizacional**

La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Se distingue la cultura formal e informal, se exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en ella; así como, el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar, en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento (Pilligua y Arteaga, 2019, pág. 27)

A continuación, la Figura 6 presenta un modelo de cambio cultural corporativo que detalla los pasos esenciales para transformar la cultura de una organización. Este modelo comienza con el diagnóstico de la cultura actual, que permite identificar los valores y prácticas existentes. A continuación, se procede a definir los cambios culturales necesarios y a identificar los comportamientos deseados para alinear la organización con los nuevos objetivos. Es fundamental también desarrollar programas para generar compromisos en el personal, lo que fomenta la adopción de los cambios. Además, el modelo incluye la modelación de roles de los líderes, quienes deben actuar como ejemplos de la nueva cultura, y la alineación de sistemas y procesos para garantizar que todos los aspectos de la organización apoyen la transformación cultural.

## Figura 6

*Cultura organizacional.*



Nota. Adaptado de Escuela de la Organización Industrial (p. 56), por A. Pérez, (2018), Editorial McGraw – Hill.

La figura 6 presenta un modelo de cambio cultural corporativo que incluye pasos como diagnosticar la cultura actual y alinear sistemas y procesos.

Respecto al nivel externo de la cultura organizacional tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social. Es la sumatoria de sus empleados y de la imagen corporativa que brinda fuera a los clientes y en general. Se encuentra determinada por cuestiones como su filosofía ecológica, si participa en actividades de caridad, gubernamentales y similares.

#### **4.4.2. Estilo de Liderazgo**

El estilo de liderazgo ejerce una influencia significativa en el clima organizacional de un hospital. Un liderazgo efectivo y transformacional, que fomente la participación, el empoderamiento y el desarrollo del personal, puede promover un clima organizacional positivo y motivador. Por otro lado, un liderazgo autoritario o poco participativo puede generar desconfianza, conflicto y desmotivación entre los empleados (Jauregui y Louffat, 2019, pág. 319).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas, por lo que es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador (Castillo, 2019, p. 1355).

#### **4.4.3. Comunicación Interna**

La comunicación interna es fundamental para el funcionamiento efectivo de un hospital y para el mantenimiento de un clima organizacional saludable. Una comunicación clara, abierta y transparente entre el personal, los líderes y los diferentes departamentos facilita la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y la alineación con los objetivos organizacionales. La falta de comunicación o la comunicación ineficaz pueden dar lugar a malentendidos, rumores y falta de confianza en la dirección (García et al., 2020, p. 54).

Es importante destacar que la comunicación interna no sólo se limita a la transmisión de información descendente de la alta dirección hacia los empleados. También implica escuchar y valorar las opiniones, sugerencias y preocupaciones de los empleados, considerando cuando se aplica en doble vía o bidireccional, que incluye tanto la comunicación descendente como la ascendente, está positivamente relacionada con el clima laboral y el compromiso de los empleados, siendo evidente que existe una estrecha relación entre ambos aspectos, con numerosos estudios e informes que respaldan esta conexión.

#### **4.4.4. Factores Externos**

##### ***4.4.4.1. Políticas de Salud Pública***

Los directivos de los hospitales saben que la gestión debe centrarse en los procesos y políticas de salud pública eficientes, considerando que los trabajadores ya no son empleados sino personas que ayudan a que se hagan las cosas, desarrollando a dichos trabajadores, pero en la práctica aún no se valora al recurso humano y, por lo tanto, el nivel de motivación y compromiso con la mejora continua es bajo (Cardozo y Kau, 2019, pág. 117).

Las instituciones prestadoras de servicios de salud que buscan garantizar la cultura y el control total de la calidad en la prestación de servicios deben contar con una política pública adecuada, un grupo humano competente, motivado y con voluntad de participación, esto como aspecto esencial para una gestión que produzca los mejores resultados; con este propósito, el perfil de los funcionarios, su actitud de servicio, el tipo de formación, la capacidad técnica para desarrollar las actividades propias del cargo que desempeñan, deben estar acordes con las necesidades de la organización.

La propuesta de la política pública requiere investigación, actualización y verificación, necesarios permanente para definir y aplicar planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y

potenciar los aspectos favorables que motivan y hacen que trabajar en un establecimiento de salud sea agradable.

### Figura 7

Enfoque de las políticas de salud pública



Nota. Adaptado de Fernández, X., (2020), Editorial Pearson.

La figura 7 representa un modelo que relaciona el contexto, los actores, el contenido y los resultados, enfocados en la calidad y eficiencia organizacional

La mejora continua de la calidad es una metodología que implica el desarrollo de un proceso de política pública permanente y gradual en toda la organización, a partir de los instrumentos de garantía de la calidad, con el fin de cerrar las brechas existentes, alcanzar

niveles de mayor competitividad y encaminarse a construir una organización de excelencia (Hiyo et al., 2021, p. 159).

#### **4.4.4.2. Normativas y Regulaciones**

Las normativas y regulaciones del sector de la salud, como los estándares de seguridad del paciente, las normas de calidad de la atención y las prácticas éticas, son factores externos que impactan en el clima organizacional. El cumplimiento de estas normativas puede requerir cambios en las políticas y procedimientos del hospital, así como en la capacitación del personal, lo que puede afectar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral (Jauregui y Louffat, 2019, pág. 329)

En este sentido, en las organizaciones de salud pública se observa un incremento en los soportes a la gestión en seguridad como son: normativas, formatos, guías metodológicas, investigaciones, guías de auditorías, cuestionarios, entre otros, para ayudar al cumplimiento de los requisitos legales, como medio de medición de los riesgos psicosociales, que se lo recomienda usar y es exigible tanto al ámbito privado como público para un buen clima organizacional.

#### **4.4.4.3. Presión Social y Económica**

La presión social y económica, que abarca aspectos como la competencia en el mercado de la salud, las expectativas de la comunidad y las limitaciones presupuestarias, ejerce una influencia significativa en el clima organizacional de un hospital. Por ejemplo, la imperiosa necesidad de mejorar la eficiencia y reducir los costos puede generar niveles elevados de estrés y preocupación entre el personal, lo que a su vez repercute negativamente en su nivel de satisfacción laboral y su compromiso con las tareas asignadas (García et al., 2020, p. 52).

Esta presión se puede ejercer de forma consciente o inconsciente. Cuando se da de forma intencionada, la persona o conjunto de ellas que lo hacen pretenden cambiar un

comportamiento o actitud en las personas que quieren influir en el clima organizacional. Este tipo de influencia suele darse mucho cuando se forma parte de formaciones políticas o movimientos religiosos y sociales, ejerciéndolo el líder o la élite de estas formaciones hacia su audiencia o seguidores (Parra et al., 2021, pág. 220).

Una persona puede sentir que debe hacer algo o decir algo, aunque sea totalmente contrario a lo que su sistema de valores y ética le dice que es correcto, para poder encajar en el grupo de personas que consideran referentes o socialmente atractivos.

#### **4.5. Evaluación del clima organizacional**

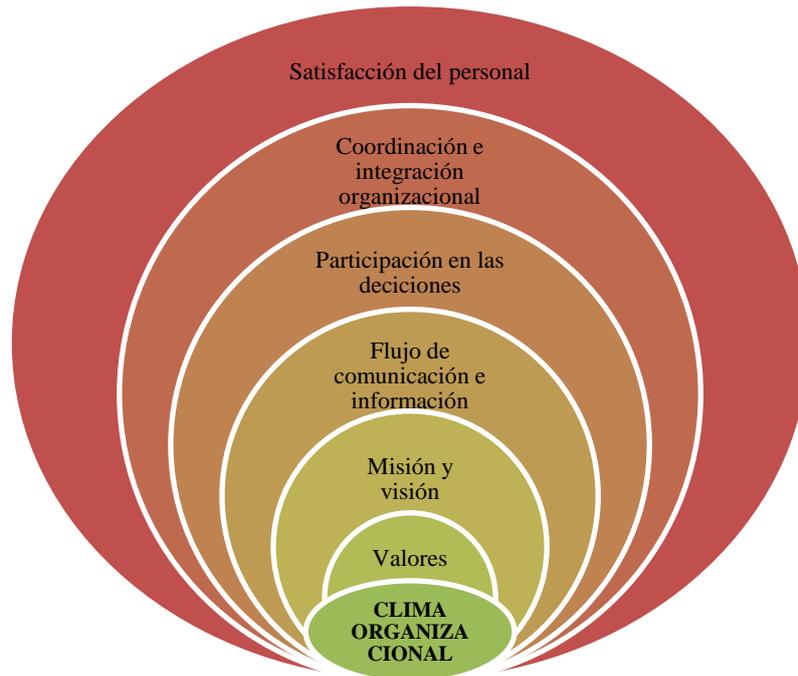
En la era actual, las evaluaciones de desempeño se rigen como un pilar esencial para el desarrollo y crecimiento tanto de los empleados como de las organizaciones. Estas revisiones sistemáticas permiten medir y analizar el rendimiento laboral, estableciendo metas y objetivos claros. Cada vez más, las empresas reconocen la importancia de esta práctica para impulsar la motivación, el compromiso y la productividad del personal, influenciando directamente la tasa de retención (Iglesias et al., 2020. p. 1194).

Por otro lado, la Figura 8 ilustra cómo el clima organizacional influye en la satisfacción del personal, destacando los elementos clave que deben evaluarse dentro de una organización. En el centro, se encuentran los valores, que constituyen la base del clima organizacional, seguidos de la misión y visión, que proporcionan un propósito y dirección. A continuación, el flujo de comunicación e información asegura que todos los niveles de la organización estén informados y alineados. La participación en las decisiones fomenta el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, mientras que la coordinación e integración organizacional contribuyen a una operación eficiente y sinérgica. En conjunto, estos elementos construyen un clima organizacional favorable que impacta positivamente en la satisfacción del personal, creando un ambiente de trabajo armonioso y motivador. La figura 8 ilustra cómo el clima organizacional influye en la satisfacción del personal,

destacando elementos como los valores, la misión y visión, el flujo de comunicación, la participación en decisiones y la coordinación organizacional

### Figura 8

Elementos que evaluar en el clima organizacional



Nota. Adaptado de Herramientas Empresariales (2024).

A menudo, las evaluaciones están sujetas a sesgos e inconsistencias. La implementación de evaluaciones adecuadas no solo permite identificar talentos y promover la retención de empleados destacados, sino que también contribuye a la mejora del rendimiento organizacional.

#### **4.5.1. Evaluación del desempeño del talento humano**

De acuerdo con Canossa (2022) “La evaluación del desempeño del talento humano hace referencia al proceso con el cual se mide el rendimiento individual de cada empleado y el desempeño general de toda la fuerza laboral” (pág., 9).

La mayoría de los empleados dentro de una empresa u organización esperan obtener una retroalimentación con relación directa a su trabajo, además los encargados de los puestos directivos deben de evaluar constantemente para conocer el rendimiento individual y general de los empleados.

La evaluación del desempeño del talento humano es una tarea que debe ser planificada. Al implementarla de manera efectiva, no solo se garantiza equidad entre empleados, sino también se fomenta la responsabilidad, el desarrollo y crecimiento de toda la compañía, además de que lograrás el compromiso de los empleados con su labor diaria (Quito y Narváez, 2021, pág. 237).

##### ***4.5.1.1. Métodos de evaluación del desempeño del talento humano***

En el método de clasificación de puestos, las características que se valoran pueden incluir desde el nivel de responsabilidad requerido, las competencias exigidas, los conocimientos técnicos, las soft skills necesarias para su desempeño o la complejidad, entre otras. Los puestos, por lo tanto, pueden corresponder a más de un nivel de grado (Fajardo et al., 2020)

Este método de evaluación del desempeño se basa en los títulos de los puestos de trabajo y en sus funciones. Consiste en generar descripciones de cada clase de puestos de trabajo a los que se les asigna un grado, basado en la habilidad y complejidad del puesto que mejor se ajuste a la descripción.

Con relación al método de Comparación por Pares este mecanismo se destaca que la mayor parte de las decisiones se fundamentan en relaciones de preferencia, donde cada pareja de alternativas entraña un grado de predilección de una sobre otra (Rincón, 2021, p. 25).

El sistema de comparación por pares es una poderosa herramienta para inferir la importancia relativa de varias opciones, cuando tal importancia no puede evaluarse mediante una calificación directa. Es decir, cuando no se dispone de criterios objetivos que hagan posible una calificación numérica del valor de cada opción.

En cuanto al método de evaluación por puntos para la evaluación del desempeño del talento humano, se puede decir que se basa en asumir que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración de puestos de trabajo se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél (Guartán et al., 2019, p. 26).

En este método se asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo. Y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores (usualmente divididos en subfactores), y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor/subfactor, el grado en que se ajusta a los requisitos de aquél.

Por último, en relación con el método de grados predeterminados, el cual se muestra una vez definida la estructura organizacional, se definen los grados de puestos que tengan características en común y que se puedan colocar en una escala o jerarquía previamente establecida (Nievecela y Sánchez, 2021, p. 19).

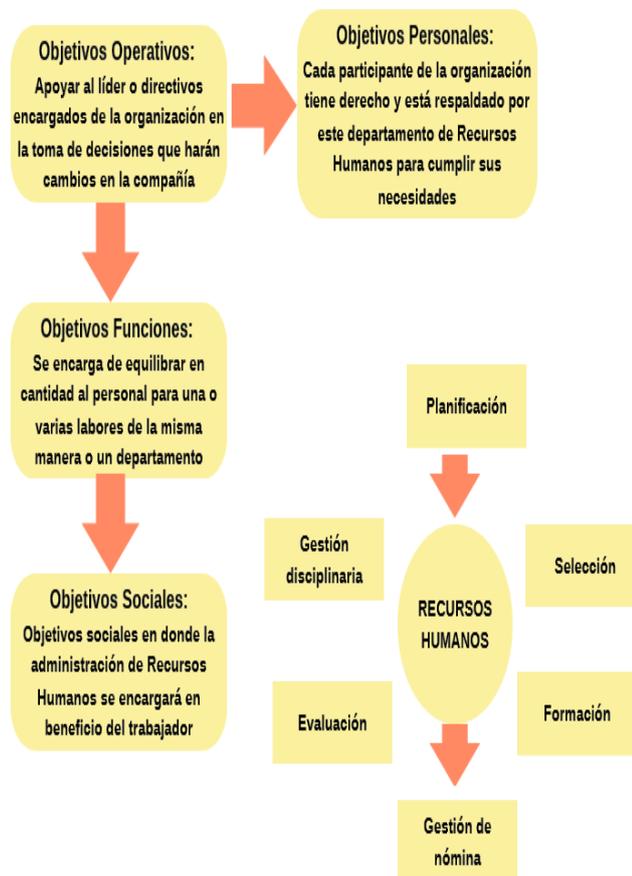
El método de escalas por Grados Predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquización simultánea.

#### 4.5.1.2. Indicadores de evaluación del desempeño del talento humano

El desempeño del talento humano, medido a través de indicadores como la productividad, la puntualidad y la calidad del trabajo, puede servir como un indicador clave del clima organizacional en un hospital. Un clima organizacional positivo se asocia comúnmente con un mayor compromiso y satisfacción (Bustamante y otros, 2022) laboral, lo que a menudo se refleja en un mejor desempeño de los empleados (Jáuregui y Louffat, 2019, p. 45).

**Figura 9**

*Modelo de desempeño del talento humano.*



Nota. Adaptado de Aduna (2020) *Modelos de gestión de Recursos Humanos*

La figura 9 describe los objetivos del departamento de Recursos Humanos, destacando los objetivos operativos, personales, funcionales y sociales, así como sus funciones clave: planificación, selección, formación, evaluación y gestión de nómina.

El objetivo de la gestión del desempeño de empleados está relacionado con la misión y los objetivos generales de una organización y con la forma en que un individuo puede añadir valor a la misma. Proporciona retroalimentación, responsabilidad y documentación para el desempeño de los individuos.

La satisfacción laboral es la respuesta emocional que experimentan los empleados en la empresa para la que trabajan. Esta puede variar de un colaborador a otro, y la buena o mala percepción depende de las condiciones internas que existan y la facilidad que tengan las personas para realizar sus actividades (Meléndez y Delgado, 2020, pág. 1517).

#### **Figura 10**

*Medios para lograr la satisfacción laboral*

## Medidas bien Implementadas



Nota. Adaptado de Navarro (2016) *Satisfacción laboral*

La figura 10 destaca cómo las medidas bien implementadas, como el compromiso de los empleados, la retención de talentos, y la minimización de costos, fortalecen la cultura organizativa y aumentan la productividad, lo que se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

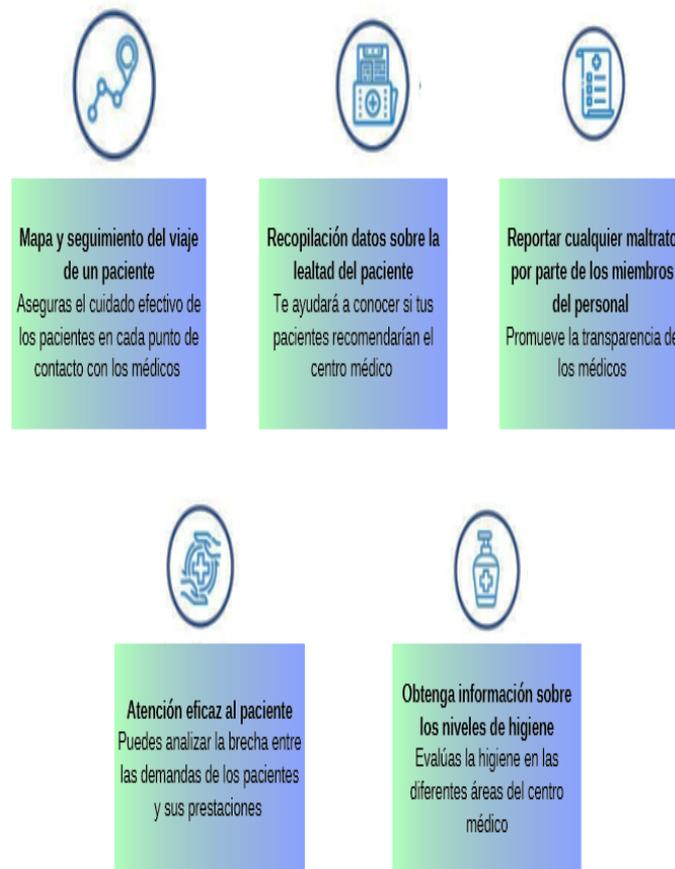
Por lo tanto, los gerentes y directivos de las empresas tienen un gran reto por mejorar la motivación brindada a sus trabajadores para elevar su satisfacción laboral, con el fin de lograr que estos contribuyan más a la organización, lleven sus trabajos lo mejor que puedan y brinden resultados positivos ya que las empresas deben prestar atención a otros factores que pueden llegar a afectar la satisfacción laboral, por ejemplo: el liderazgo, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados con la empresa.

La calidad del servicio al paciente es otro indicador clave del clima organizacional en un hospital. Un clima organizacional positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, trabajo en equipo y enfoque en el paciente, se correlaciona con una mayor satisfacción del paciente y una mejor calidad de atención médica. Los hospitales a menudo utilizan encuestas de satisfacción del paciente y medidas de calidad para evaluar este aspecto (Jáuregui y Louffat, 2019, p. 65).

Seguidamente, La *Figura 11* ilustra diferentes elementos clave para la gestión de la atención al paciente, resaltando estrategias para mejorar el servicio al cliente en un entorno de salud. Estas incluyen el *mapeo y seguimiento del viaje del paciente*, que asegura un cuidado efectivo en cada punto de contacto; la *recopilación de datos sobre la lealtad del paciente*, permitiendo conocer si los pacientes recomendarían el centro médico; el *reporte de maltratos por parte del personal*, que fomenta la transparencia y confianza; la *atención eficaz al paciente*, facilitando el análisis de la brecha entre las demandas y las prestaciones; y, finalmente, la *obtención de información sobre los niveles de higiene*, que evalúa la limpieza en las diferentes áreas del centro médico. Estos elementos contribuyen a una experiencia de atención integral y de calidad para los pacientes.

## Figura 11

### Formas de mejorar el servicio al cliente



Nota. Adaptado de Jáuregui y Louffat (2019) *Cultura y clima organizacional*

La calidad de la atención en la prestación de servicios de salud abarca la atención centrada en las personas, las familias y las comunidades, con niveles óptimos de seguridad, efectividad, oportunidad, eficiencia y acceso equitativo como atributos. El logro de estos atributos viene determinado por la disponibilidad de los servicios y su adecuada organización y gestión. Mejorar la calidad de la atención en la prestación de servicios de salud exige la transformación y el fortalecimiento de los sistemas de salud.

Con relación a la tasa de rotación del personal, que mide el porcentaje de empleados que dejan la organización en un período de tiempo determinado, puede ser un indicador

importante del clima organizacional. Un alto nivel de rotación puede indicar insatisfacción o problemas en el ambiente de trabajo, mientras que una baja rotación puede ser indicativa de un clima organizacional saludable y una alta retención de talento (García et al., 2020, p. 35).

Desde este enfoque, se resalta que la rotación del personal mide cuanto tiempo permanecen los empleados en la organización y con qué frecuencia tienen que ser reemplazados. El nivel de rotación del personal de la empresa aumenta cada vez que un empleado deja su puesto de trabajo. Son muy pocas las áreas de gestión del talento humano que entienden la rotación como un factor cuantitativo y no cualitativo, siendo necesario que se tenga muy claro cuáles son las variables a considerar en el reclutamiento, proceso de selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso, y con estas fórmula cuantificar el costo real que genera la sustitución de los empleados, adicional también están los gastos que no se ven, es decir aquellos gastos que pueden impactar directamente la experiencia de los usuarios.

#### ***4.5.1.3. Instrumentos de evaluación del desempeño del talento humano***

Las encuestas y cuestionarios son herramientas comunes utilizadas para evaluar el desempeño del personal en un hospital. Estas herramientas recopilan datos sobre las percepciones y actitudes del personal en relación con diversos aspectos del ambiente laboral, como el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional. Las preguntas pueden estar estructuradas en escalas de Likert para medir la intensidad de las respuestas (García et al., 2020, p. 47).

La encuesta permite medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo qué aspectos son los que los motivan.

De manera similar, las escalas de valoración y ponderación son herramientas más utilizadas por los investigadores de mercado para evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Es una escala apropiada (que emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Técnicamente, la escala tiene que ver con la distinción se hace entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura, esta es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica utilizada en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Sirve para realizar mediciones y conocer el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

En la misma línea, las entrevistas y grupos focales proporcionan una oportunidad para recopilar datos cualitativos sobre el desempeño del talento humano. Estas técnicas permiten una exploración más profunda de las percepciones y experiencias del personal, así como la identificación de temas emergentes y áreas de preocupación que pueden no ser capturadas por las encuestas cuantitativas (Jáuregui y Louffat, 2019).

La realización de entrevistas y grupos focales con empleados de diferentes niveles jerárquicos y departamentos permite explorar a fondo temas específicos. Estas sesiones facilitan el intercambio de ideas y percepciones entre los participantes, revelando aspectos clave del clima organizacional.

Por último, la observación directa, aunque menos común en el contexto de la evaluación del desempeño del talento humano en un hospital, puede proporcionar información valiosa sobre el comportamiento y las interacciones en el lugar de trabajo. Los observadores pueden registrar observaciones sobre la comunicación, el liderazgo y otros aspectos del clima organizacional durante el trabajo diario en el hospital (García y Forero, 2020, pág. 75).

#### **4.6. Impacto del clima organizacional en los empleados**

El impacto del ambiente de trabajo en los empleados es profundo y diverso tiene un impacto significativo en su motivación, satisfacción laboral, productividad y bienestar general. La productividad se ve afectada por el clima organizacional; un entorno de trabajo favorable que brinda a los empleados los recursos y las herramientas necesarios para realizar las tareas de manera eficiente, junto con un liderazgo que inspire y guíe adecuadamente, puede aumentar significativamente la productividad de los empleados. Crear y mantener un ambiente de trabajo positivo no solo beneficia a los empleados, sino que también es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo (Villanueva et al., 2019).

#### **4.7. Relación entre clima organizacional y desempeño hospitalario**

Según investigaciones mejorar el clima organizacional en un hospital puede mejorar significativamente el rendimiento. Los hospitales que invierten en mejorar su clima organizacional pueden mejorar la satisfacción y el bienestar de sus empleados y la calidad del servicio que brindan a sus pacientes, lo cual es el núcleo de su misión como instituciones de salud (Mero, 2021).

Por ejemplo, un mejor ambiente de trabajo, mejor comunicación entre el personal y la administración y métodos efectivos de manejo de conflictos pueden mejorar el desempeño del hospital. La relación entre el clima organizacional y el desempeño hospitalario ha sido objeto de varios estudios en Ecuador. En el Isidro Ayora de Loja, un estudio encontró que un buen clima organizacional estaba directamente relacionado con la eficiencia del hospital y la satisfacción del personal. Las políticas que fomentaban la justicia organizacional y la transparencia en la toma de decisiones contribuyeron significativamente a un ambiente de trabajo positivo y al alto desempeño de los empleados. Este estudio destaca la importancia de implementar políticas organizacionales que promuevan un clima de justicia y transparencia para mejorar los resultados hospitalarios (Paredes y Salazar, 2018).

En el Hospital Carlos Andrade Marín en Quito, un estudio exploró la relación entre el clima organizacional y los resultados hospitalarios. Los hallazgos indicaron que un clima organizacional positivo estaba asociado con mejoras en la calidad de la atención al paciente y una reducción en los errores médicos. Los investigadores concluyeron que fomentar un ambiente de trabajo positivo es crucial para alcanzar mejores resultados operativos y clínicos (Molina y Torres, 2019).

#### **4.7.1. Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio al paciente**

La calidad del servicio al paciente está fuertemente influenciada por el clima organizacional, que es profundo y diverso. Un ambiente de trabajo saludable reduce el estrés y la rotación del personal, ambas cosas que pueden ser perjudiciales para la continuidad y la calidad del cuidado del paciente. Los empleados que se sienten valorados y respaldados tienen más probabilidades de desarrollar una mayor resiliencia ante las demandas laborales en salud, manteniendo una actitud positiva y proactiva (Soto, 2022).

Esto es particularmente importante en los entornos hospitalarios donde la tensión y el estrés son altos. Un entorno de trabajo positivo puede ayudar a los profesionales de la salud a manejar mejor estas presiones, asegurando que puedan brindar un cuidado de alta calidad y reducir la probabilidad de errores médicos, que a menudo están relacionados con la fatiga y el agotamiento del personal (Soto, 2022, pág. 8).

#### **4.8. Estudios sobre la satisfacción del paciente y la calidad del cuidado**

La satisfacción del paciente y la calidad del cuidado son aspectos críticos que pueden ser influenciados por el clima organizacional en los hospitales. En el Hospital Regional de Machala, un estudio evaluó cómo el clima organizacional afectaba la satisfacción del paciente y la calidad del cuidado. Los resultados indicaron que los pacientes atendidos en un entorno con un clima organizacional positivo reportaban una mayor satisfacción con la atención recibida. Además, se observó una reducción en las quejas y reclamaciones, así como

una mejora en los indicadores de calidad del cuidado, como la adherencia a las guías clínicas y la reducción en el tiempo de espera (Paredes y Salazar, 2018).

Otro estudio en el Hospital Abel Gilbert Pontón en Guayaquil encontró que un clima organizacional positivo no solo mejoraba la satisfacción del personal, sino que también se traducían en una mejor percepción de la calidad del cuidado por parte de los pacientes. Los resultados mostraron que un entorno de trabajo positivo y colaborativo contribuye significativamente a la calidad de la atención y la experiencia del paciente (Fernández y Álvarez, 2018).

En el Hospital Vicente Corral Moscoso en Cuenca, un estudio similar reveló que un clima organizacional favorable tenía un impacto directo en la satisfacción del paciente. Los empleados en este hospital reportaron un mayor nivel de compromiso y una menor intención de abandonar la organización, lo que mejoró los resultados hospitalarios y la calidad del cuidado al paciente. Este estudio destaca la importancia de mantener un clima organizacional saludable para mejorar la satisfacción del paciente y la calidad del cuidado (Ramos, 2019).

En el Isidro general provincial Ayora de Loja, otro estudio exploró cómo el clima organizacional influía en la percepción de la calidad del cuidado por parte de los pacientes. Los hallazgos indicaron que un buen clima organizacional estaba asociado con una mayor satisfacción del paciente y una mejor percepción de la calidad del cuidado. Los pacientes atendidos en un entorno con un clima organizacional positivo reportaban una experiencia más satisfactoria y una mayor confianza en el personal médico (Paredes y Salazar, 2018).

Asimismo, en el de IESS en Ambato, un estudio demostró que un clima organizacional positivo estaba relacionado con mejores resultados en términos de satisfacción del paciente y calidad del cuidado. Los pacientes en este hospital reportaron niveles más altos de satisfacción con la atención recibida y una mejor percepción de la calidad del cuidado, lo

que subraya la importancia de mantener un clima organizacional saludable para mejorar los resultados hospitalarios y la experiencia del paciente (Fernández y Álvarez, 2018).

#### **4.9. Estrategias para mejorar el clima organizacional en las intervenciones y buenas prácticas**

##### **4.9.1. Programas de desarrollo organizacional**

Los programas de desarrollo organizacional son esenciales para mejorar el clima organizacional en los hospitales. Estos programas incluyen actividades de capacitación y desarrollo de habilidades que buscan fortalecer la cohesión del equipo y mejorar las competencias del personal. Estos programas no solo aumentan las habilidades técnicas y de liderazgo, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados (Paredes y Salazar, 2018, pág. 127).

Estos programas se basan en promover el desarrollo organizacional, considerándolo como una disciplina que trata a las organizaciones y a los grupos como sistemas interdependientes. Su objetivo es diseñar sistemas y procesos para mejorar la productividad, la efectividad y los resultados que lleven a la organización a realizar su visión.

##### **4.9.2. Modelos de liderazgo efectivo**

Con respecto al modelo de liderazgo efectivo, se puede acotar que el liderazgo efectivo es un componente crucial para mejorar el clima organizacional en los hospitales. Fomenta la colaboración y la comunicación abierta entre el personal.

Al aplicarse este modelo existe una mejora significativa de la satisfacción laboral y el compromiso del personal, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo. (Molina y Torres, 2019, pág. 307) .

El liderazgo efectivo consiste en la capacidad de ejecutar la visión de la empresa de modo fiel a la cultura organizacional, planificando y asegurando los recursos necesarios, identificando oportunidades de mejora y guiando al conjunto de talentos a conseguir los

objetivos comunes, mientras se potencia el desarrollo y la participación individual de cada uno.

#### **4.9.3. Programas de salud mental y emocional**

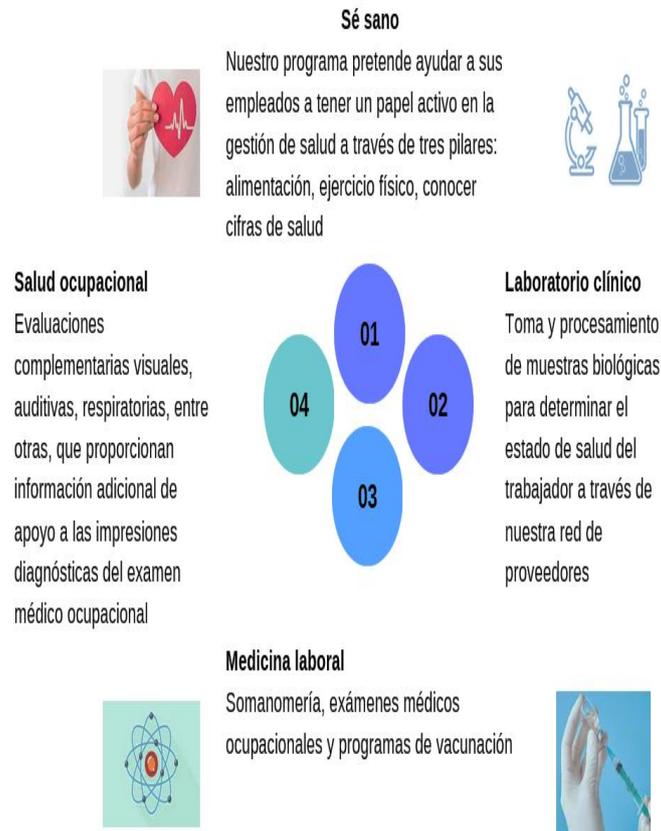
Dando coherencia a ello, los programas de salud mental y emocional son fundamentales para mejorar el clima organizacional en los hospitales ayudando a reducir los niveles de estrés y agotamiento, mejorando la satisfacción, el bienestar general del personal (Molina y Torres, 2019, p. 305).

Por tanto, todo jefe o director del talento humano de empresas del sector sanitario, debe tener la capacidad de formular diferentes programas para conocer y entender la salud mental de sus colaboradores, la cual contribuirá, no solo a una mayor productividad en el lugar de trabajo, sino también a crear un ambiente de confianza y respeto, donde se toman en consideración aspectos de bienestar físicos y emocionales.

A continuación la Figura 12 muestra un modelo de mejora de la salud mental y emocional del personal a través de un programa de salud ocupacional. Este programa incluye la promoción del bienestar mediante tres pilares fundamentales: alimentación, ejercicio físico y control de la salud. Además, el modelo se complementa con servicios de salud ocupacional, que abarcan evaluaciones visuales, auditivas, y respiratorias para apoyar el diagnóstico médico ocupacional; medicina laboral, que incluye sonometría, exámenes médicos ocupacionales y programas de vacunación; y laboratorio clínico, encargado de la toma y procesamiento de muestras biológicas para evaluar el estado de salud de los empleados. Este enfoque integral busca promover un entorno laboral saludable y apoyar el bienestar físico y emocional de los trabajadores.

## Figura 12

### Modelo de mejora de la salud mental y emocional del personal



Nota. Adaptado de Molina y Torres (2019).

#### 4.8.4. Actividades recreativas y deportivas

Son una parte esencial de los programas de bienestar laboral en los hospitales impulsando la cohesión del equipo y la satisfacción laboral, creando un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo” (Fernández y Álvarez, 2018, pág. 247).

Bajo este ámbito, se puede decir que en la actualidad es importante valorar la necesidad, del proceso de la recreación física en las comunidades laborales de producción continua, por los beneficios que esta práctica contribuye al mejoramiento de la salud física y espiritual de los empleados. Por ello, se requiere además su voluntad de transformarse, como

una creación permanente en un hacerse sucesivo, enfrentándose a las ansiedades de una creación que le transforma.

#### **4.8.5. Medidas para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal**

Estas medidas incluyen “Horarios flexibles y políticas de teletrabajo lo que permite equilibrar las responsabilidades laborales y personales mejorando la satisfacción laboral, creando un ambiente de trabajo más saludable y productivo” (Fernández y Álvarez, 2018, p. 248).

Un clima organizacional saludable debe ser un entorno en el que la salud física y emocional de los colaboradores no se vea comprometida. En este contexto, es esencial que las empresas promuevan políticas que eviten el agotamiento y el estrés derivados de la carga laboral, ya que estos factores pueden desmejorar la calidad de vida de los empleados y reducir su productividad. Las organizaciones que priorizan el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados tienden a tener equipos de trabajo más motivados y menos propensos al ausentismo o a la rotación laboral, lo cual contribuye a la estabilidad y eficiencia organizacional.

Es responsabilidad de los líderes y gestores de talento humano crear y fomentar condiciones que permitan a los colaboradores equilibrar sus obligaciones profesionales con su vida personal. Cuando los empleados sienten que su bienestar es una prioridad para la empresa, aumenta su predisposición a desempeñar sus labores con dedicación y compromiso. En este sentido, los directivos deben adoptar un enfoque proactivo hacia la implementación de políticas de bienestar laboral, ya que una fuerza laboral satisfecha y equilibrada se traduce en un mejor desempeño, menor estrés y un ambiente organizacional más armonioso y colaborativo.

## **5. Metodología**

### **5.1. Método de estudio**

El enfoque de esta investigación es la definición precisa del problema y la determinación de objetivos claros. Asegurando que cada paso del proceso investigativo cumpla con los objetivos establecidos desde el principio, este método permite orientar el estudio de manera estructurada y coherente. Para obtener una comprensión completa del objeto de estudio, se utilizó un enfoque correlacional, el cual busca identificar la relación entre las variables clave del estudio.

La investigación utiliza únicamente un método cuantitativo, ya que se emplearon encuestas para la recolección de datos. Este enfoque permite obtener datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables. El uso exclusivo de encuestas facilita la recolección de información amplia y representativa de la población objetivo.

Al tratarse de una investigación correlacional y cuantitativa, este enfoque no solo mejora la calidad de los hallazgos del estudio, sino que también permite identificar las relaciones entre las variables estudiadas de una manera más precisa y objetiva. Esto brinda una perspectiva clara y matizada del problema que se está investigando, permitiendo validar las hipótesis planteadas a través del análisis estadístico.

### **5.2. Población y Muestra**

La población de esta investigación está conformada por los empleados de una organización específica, centrandose su análisis en aquellos que desempeñan funciones clave dentro de la estructura organizativa. Esta selección busca asegurar que los resultados sean representativos del entorno laboral en su conjunto. La población abarca tanto a personal de niveles operativos como a mandos intermedios y superiores, lo que permite una comprensión

integral de las dinámicas internas y de las percepciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

La muestra seleccionada para el estudio fue obtenida mediante un muestreo no probabilístico, específicamente utilizando el criterio de conveniencia. Este enfoque se justifica por la necesidad de captar la percepción de aquellos individuos que tienen un papel activo y relevante en la organización, asegurando que las opiniones y experiencias recopiladas sean significativas y útiles para el análisis. La muestra incluye a un número significativo de empleados que refleja la diversidad dentro de la población, permitiendo generalizar los hallazgos al contexto más amplio de la organización. A continuación, se muestra el procedimiento del cálculo de la muestra

Para realizar el cálculo del tamaño muestral, se identificaron y definieron claramente los parámetros utilizados. En primer lugar, se tomó en cuenta la proporción esperada ( $p$ ), que representa la proporción de la característica de interés en la población. En este caso, se asumió un valor de  $p = 0.5$ , lo que implica una proporción del 50,00% para la característica investigada. Este valor es conservador y se utiliza cuando no se tiene información previa sobre la proporción real en la población, lo cual maximiza la variabilidad y asegura un tamaño de muestra adecuado.

En segundo lugar, el complemento de la proporción,  $q = 1 - p$ , también fue considerado, resultando en  $q = 0.5$ , lo cual complementa la proporción esperada. Al igual que  $p$ , el valor de  $q$  maximiza la variabilidad y permite abarcar tanto la ocurrencia como la no ocurrencia de la característica investigada.

Por otro lado, se estableció un margen de error ( $d$ ) que representa la precisión deseada o la discrepancia aceptable entre los resultados de la muestra y la población real. En este caso, el margen de error fue definido como  $d = 0.179$ , lo que implica un error aceptable del

17.88%. Cabe destacar que, a menor valor de  $d$ , mayor será el tamaño de la muestra, y viceversa.

Además, se tomó en consideración el nivel de confianza ( $Z$ ), que corresponde al valor crítico de la distribución normal estándar. Se utilizó un valor de  $Z = 1.96$ , que equivale a un nivel de confianza del 95,00%, aceptando un 5,00% de probabilidad de error en la estimación. Este valor es ampliamente utilizado en investigaciones científicas y asegura un nivel de confianza adecuado.

Finalmente, con estos parámetros, se aplicó la fórmula para el cálculo del tamaño muestral:

$$n = \frac{Z^2 + p * q}{d^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 + 0.5 * 0.5}{0.1795^2}$$
$$n = 29.51 \approx 30$$

Por lo tanto, el tamaño muestral obtenido es  $n = 30$ , lo que es adecuado para el desarrollo de este estudio. Esta muestra asegura que los resultados sean representativos de la población objetivo, manteniendo un nivel de precisión y confiabilidad apropiados para la investigación

### **5.3. Instrumentos y recolección de Datos**

Para la recopilación de datos cuantitativos, se emplearon cuestionarios estandarizados que han sido validados previamente. Estos cuestionarios están diseñados para medir aspectos clave del clima organizacional, incluyendo la evaluación del desempeño, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Se utilizó una escala Likert de 5 puntos, que va desde "Muy en desacuerdo" hasta "Muy de acuerdo," con el fin de cuantificar las percepciones de los empleados de manera precisa y estructurada. Esta herramienta permite obtener datos

numéricos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar tendencias y patrones dentro de la organización.

#### **5.4. Procedimiento de recolección de datos**

Se emplearon herramientas estadísticas que permiten un análisis cuantitativo de las respuestas de los participantes para procesar los datos recopilados a través de las encuestas. Para obtener respuestas precisas y honestas, la confidencialidad y el anonimato fueron garantizados por los cuestionarios, que se distribuyeron en papel y en línea. Los cálculos de frecuencias, promedios y otras medidas descriptivas se llevaron a cabo en un programa de análisis estadístico después de que los datos fueran recopilados. Para identificar áreas importantes de interés para la investigación, estos análisis brindaron una perspectiva general de las tendencias y patrones que existen dentro de la organización.

#### **5.5. Análisis de datos**

Para obtener una comprensión completa del clima organizacional, se realizó un análisis de los resultados mediante una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Se emplearon métodos de estadística descriptiva, como el cálculo de porcentajes, medias, medianas y frecuencias, para resumir de manera efectiva las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios en el análisis cuantitativo. Se llevó a cabo además un análisis de correlación con el fin de encontrar relaciones potenciales entre las diversas variables del clima organizacional, como la calidad del servicio y la satisfacción laboral. Una comprensión clara y organizada de las tendencias predominantes en la organización fue proporcionada por este método cuantitativo.

## 6. Resultados

En el presente estudio, ha de comenzar con una explicación e identificación de las variables inicialmente, la variable dependiente es el clima organizacional, el cual constituye el principal foco de evaluación. El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, así como el ambiente general que predomina dentro de la organización. Este concepto es crucial, ya que afecta de manera significativa la motivación, el desempeño y la satisfacción del personal. Evaluar el clima organizacional permite entender cómo se percibe el ambiente laboral y cuáles son los factores que influyen en la creación de un entorno positivo o negativo dentro de la organización.

Una vez establecida la importancia del clima organizacional como variable dependiente, es necesario identificar las variables independientes que pueden influir en él. Entre estos factores se encuentran el desempeño del talento humano, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Cada uno de estos elementos desempeña un papel crucial en la conformación del clima organizacional, por lo que su análisis detallado es fundamental para comprender cómo impactan en el entorno laboral.

En primer lugar, el desempeño del talento humano se refiere a la capacidad de los empleados para cumplir con las expectativas de su puesto y las metas organizacionales. Este desempeño es un reflejo del compromiso, la productividad y la eficiencia del personal. Un desempeño alto puede generar un ambiente de confianza y colaboración, lo que mejora el clima organizacional, mientras que un bajo rendimiento puede provocar tensiones y afectar negativamente la percepción del ambiente laboral. De este modo, el desempeño del talento humano es una de las variables que tiene una influencia directa sobre el clima organizacional, ya que las dinámicas de trabajo y la interacción entre los empleados pueden mejorar o deteriorar el ambiente.

Por otro lado, la satisfacción laboral es un aspecto fundamental para entender cómo se construye el clima organizacional. Este concepto engloba el nivel de satisfacción que experimentan los empleados en relación con su trabajo, incluyendo factores como la remuneración, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y la valoración por parte de la organización. Una alta satisfacción laboral fomenta un clima organizacional positivo, en el que los empleados se sienten valorados y motivados para cumplir con sus responsabilidades. Por el contrario, una baja satisfacción laboral puede generar descontento, baja productividad y una mayor rotación de personal, lo que afecta negativamente el clima dentro de la organización. La satisfacción laboral, por lo tanto, tiene un impacto directo en la percepción que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo.

Finalmente, la satisfacción del cliente es otra variable independiente que, aunque tiene una relación más indirecta con el clima organizacional, no deja de ser significativa. Un equipo de trabajo que opera en un ambiente positivo, con altos niveles de satisfacción laboral y buen desempeño, tiende a ofrecer un mejor servicio al cliente. Esto se refleja en la satisfacción de los clientes con los productos o servicios de la empresa. A su vez, cuando los empleados observan que los clientes están satisfechos, esto refuerza su sentido de logro y pertenencia, mejorando el clima organizacional. De esta manera, la satisfacción del cliente, aunque no sea un factor interno directo, puede influir en la percepción que los empleados tienen de su propio desempeño y del ambiente laboral en general.

### **Levantamiento de información (DATA)**

#### **Variable Dependiente – clima organizacional**

**Tabla 1**

Data de los resultados de la encuesta para medir el clima organizacional

<b>Decodificador</b>	<b>Encuestado</b>	<b>Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo en la organización.</b>	<b>Hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa.</b>	<b>Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores.</b>	<b>Las relaciones con mis compañeros de trabajo son positivas y colaborativas.</b>	<b>La dirección fomenta un liderazgo efectivo y participativo.</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>Porcentaje</b>
	Máximo	5	5	5	5	5	25	100,00%
<b>S.E.G.V -001</b>	1	5	4	5	5	4	23	92,00%
<b>E.M.J.T-002</b>	2	4	5	5	4	4	22	88,00%
<b>C.P.O.R-003</b>	3	5	5	5	5	5	25	100,00%
<b>A.S.P.A.- 004</b>	4	4	4	4	5	5	22	88,00%
<b>S.S.S.L -005</b>	5	5	5	4	5	4	23	92,00%
<b>B.C.C.- 006</b>	6	5	5	5	4	5	24	96,00%
<b>C.P.O.R-007</b>	7	5	4	5	5	4	23	92,00%
<b>B.P.N.A -008</b>	8	5	4	4	4	5	22	88,00%
<b>S.P.G.D-009</b>	9	4	4	5	4	5	22	88,00%
<b>T.G.J.L-10</b>	10	5	5	5	5	5	25	100,00%
<b>V.V.J.M-11</b>	11	4	4	4	5	4	21	84,00%
<b>L.O.M.C-12</b>	12	5	5	4	5	5	24	96,00%
<b>P.C.J.L-13</b>	13	5	5	5	5	4	24	96,00%
<b>S.B.M.L-14</b>	14	5	4	4	4	5	22	88,00%
<b>S.B.M.L-15</b>	15	4	5	4	4	4	21	84,00%
<b>S.B.M.L-16</b>	16	5	5	5	5	5	25	100,00%

<b>Y.M.C.I -17</b>	17	5	4	5	5	5	24	96,00%
<b>B.R.A.G-18</b>	18	5	5	4	5	4	23	92,00%
<b>B.G.D.T-19</b>	19	4	5	5	4	5	23	92,00%
<b>J.C.A.M-20</b>	20	5	5	4	5	5	24	96,00%
<b>L.C.B.E-21</b>	21	4	4	5	4	5	22	88,00%
<b>M.P.M.J-22</b>	22	5	5	5	5	5	25	100,00%
<b>N.P.M.J-23</b>	23	4	5	4	5	4	22	88,00%
<b>V.P.P.F-24</b>	24	5	4	5	5	4	23	92,00%
<b>B.M.N.M-25</b>	25	4	5	5	4	5	23	92,00%
<b>C.G.M.G-26</b>	26	5	5	4	5	5	24	96,00%
<b>E.R.D.R-27</b>	27	4	4	4	5	4	21	84,00%
<b>E.C.D.D-28</b>	28	5	5	5	4	5	24	96,00%
<b>G.E.S.I-29</b>	29	4	4	5	5	5	23	92,00%
<b>H.J.J.R-30</b>	30	5	5	4	4	5	23	92,00%

### **Variable independiente – encuesta de desempeño del talento humano**

La data presentada incluye una evaluación detallada de diversas dimensiones del desempeño de los empleados en una organización. Las dimensiones evaluadas abarcan aspectos actitudinales, cognitivos, rendimiento y conducta laboral, así como la vinculación con el cliente y el nivel institucional. Cada una de estas dimensiones se desglosa en indicadores específicos, como autoestima, iniciativa, formación académica, eficacia, respeto, cortesía, compromiso institucional, entre otros, proporcionando una visión integral de las competencias y comportamientos observados en el entorno laboral.

Cada indicador ha sido evaluado en una escala que va de 5 a 25, donde 5 representa el nivel más bajo de desempeño y 25 el más alto. Al final de cada fila se presenta la sumatoria de las puntuaciones de cada empleado en la evaluación del desempeño, además del promedio expresado en porcentaje. Esto permite observar de manera clara el rendimiento global de cada individuo en relación con los niveles óptimos establecidos por la organización.

Finalmente, la columna de la sumatoria y el promedio de evaluación del desempeño permite analizar el nivel general de desempeño de cada empleado, indicando no solo su puntaje acumulado sino también su desempeño relativo en términos porcentuales. Este análisis facilita identificar áreas de mejora, así como aquellos colaboradores que destacan en el cumplimiento de las competencias laborales, siendo una herramienta clave para la gestión de talento humano.

**Tabla 2** Data de los resultados de la encuesta para medir el desempeño del talento humano

Decodificador	Secuencia ordinal	1.- Dimensión actitudinal					2.- Dimensión cognitiva					3.- Rendimiento laboral					4.- Conducta laboral					5.- Vinculación con el cliente					6.- Nivel institucional					Sumatoria Evaluación del desempeño	Promedio Evaluación del desempeño
		1.1. Autoestima	1.2. Iniciativa	1.3. Inteligencia Emocional	1.4. Persuasión	1.5. Armonía	2.1. Formación Académica	2.2. Relación Trabajo – Profesión	2.3. Conocimiento del cargo	2.4. Experiencia	2.5. Capacitación	3.1. Eficacia	3.2. Exactitud	3.3. Sentido Común	3.4. Trabajo Bajo Presión	3.5. Organización	4.1. Respeto	4.2. Colaboración	4.3. Comunicación	4.4. Equidad	4.5. Puntualidad	5.1. Cortesía	5.2. Actitud de servicio	5.3. Velocidad de respuesta.	5.4. Presentación personal	5.5. Carisma	6.1. Potencialidad	6.2. Compromiso Institucional	6.3. Responsabilidad	6.4. Innovación	6.5. Habilidades		
	top	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	750	100,00%
S.E.G.V-001	1	20	20	10	25	25	20	20	8	20	20	20	8	10	20	20	15	25	20	20	25	20	20	25	20	20	20	15	20	25	576	76,80%	
E.M.J.T-002	2	10	15	15	20	20	25	20	10	20	20	25	8	8	20	20	20	20	20	25	25	25	25	20	20	25	20	20	20	25	586	78,13%	
C.P.O.R-003	3	15	17	10	25	25	20	20	8	20	20	20	8	8	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15	20	20	20	20	20	20	551	73,47%	
A.S.P.A.-004	4	20	16	10	20	20	15	20	8	20	20	20	8	8	20	20	15	20	20	20	20	20	15	16	15	20	20	20	20	25	526	70,13%	

S.S.S.I.-005	5	10	4	15	16	10	15	20	10	20	25	20	8	10	20	20	25	10	25	20	15	20	10	20	20	25	25	20	20	20	20	20	20	518	69,07 %
B.C.C.-006	6	10	10	20	15	10	15	20	10	25	20	25	6	10	10	25	15	30	25	10	20	25	15	25	25	25	15	30	10	10	20	20	531	70,80 %	
C.P.O.R.-007	7	15	15	10	10	5	10	5	8	10	10	15	8	4	20	15	15	25	20	10	15	15	15	15	25	20	15	25	20	25	25	25	445	59,33 %	
B.P.N.A.-008	8	20	20	15	10	15	5	10	6	10	10	10	8	8	25	20	15	25	20	15	15	25	15	10	10	15	15	25	25	25	25	25	452	60,27 %	
S.P.G.D.-009	9	15	15	10	10	10	10	10	8	15	15	15	8	6	20	20	15	25	15	20	15	15	15	10	15	20	15	25	25	25	25	25	467	62,27 %	
T.G.J.L.-10	10	15	15	15	15	10	15	15	10	5	15	15	6	8	15	15	15	20	5	15	10	10	20	15	20	10	15	25	25	25	25	444	59,20 %		
V.V.J.M-11	11	20	20	10	10	10	15	20	6	5	10	10	6	6	15	15	10	25	15	15	10	10	15	15	15	10	10	15	20	20	25	408	54,40 %		
L.O.M.C-12	12	15	20	25	20	25	15	15	4	10	10	10	6	4	25	20	10	25	15	15	15	15	15	15	15	10	25	25	25	25	25	489	65,20 %		
P.C.J.L.-13	13	10	10	15	5	5	5	20	10	5	5	5	8	6	25	25	10	10	30	5	5	5	5	25	25	5	10	20	10	30	30	384	51,20 %		
S.B.M.L-14	14	10	10	15	5	5	10	5	10	10	15	5	6	8	5	20	15	15	25	15	10	20	10	15	20	20	15	20	15	20	30	404	53,87 %		
S.B.M.L-15	15	10	15	25	15	5	15	5	10	5	5	5	8	10	20	15	10	20	30	10	25	5	25	25	25	5	10	10	30	20	10	428	57,07 %		
S.B.M.L-16	16	15	20	10	15	5	25	20	4	10	5	10	4	10	15	15	20	30	10	25	5	20	25	25	25	25	20	30	25	30	10	508	67,73 %		
Y.M.C.I-17	17	20	20	25	25	5	5	10	5	25	25	25	10	10	10	25	20	30	10	25	5	25	25	25	5	25	20	30	10	30	10	540	72,00 %		
B.R.A.G-18	18	10	15	25	10	5	5	25	10	5	20	5	10	10	10	20	10	30	30	25	5	25	25	25	25	25	10	30	30	30	30	540	72,00 %		
B.G.D.T-19	19	15	20	25	20	25	15	15	4	5	10	10	10	8	25	20	25	25	25	5	15	15	20	10	25	5	25	10	20	15	15	482	64,27 %		
J.C.A.M-20	20	10	20	25	20	5	15	15	4	5	10	10	6	10	20	25	16	25	25	25	5	20	15	20	10	25	16	30	10	20	20	482	64,27 %		
L.C.B.E-21	21	15	20	15	20	10	15	20	8	10	20	5	8	6	20	20	16	30	15	20	5	25	20	20	5	20	16	25	10	25	20	484	64,53 %		
M.P.M.J-22	22	10	10	15	15	10	10	20	6	10	20	5	10	6	20	20	16	30	25	20	5	25	20	20	10	20	16	30	15	20	20	479	63,87 %		
N.P.M.J-23	23	15	20	25	10	10	15	15	2	5	10	15	8	8	20	5	16	25	25	25	5	15	10	10	10	25	16	15	10	20	20	430	57,33 %		
V.P.P.F-24	24	20	20	25	20	10	15	15	2	5	10	15	8	8	20	5	16	25	25	25	5	15	10	10	10	25	16	20	10	30	10	450	60,00 %		
B.M.N.M-25	25	15	15	20	15	5	5	15	8	5	5	10	4	8	25	25	20	25	25	25	5	25	25	20	5	25	20	30	30	30	25	515	68,67 %		
C.G.M.G-26	26	20	20	20	25	10	15	20	8	15	20	10	8	8	15	20	15	25	25	20	15	20	20	20	10	20	15	25	15	25	15	519	69,20 %		
E.R.D.R-27	27	15	20	20	20	10	15	20	10	15	20	10	6	8	15	20	15	25	25	20	5	20	20	20	5	20	15	25	25	25	20	509	67,87 %		
E.C.D.D-28	28	10	20	20	25	10	15	15	6	5	20	5	6	8	15	20	15	10	25	20	5	20	20	20	10	10	15	25	15	25	15	450	60,00 %		
G.E.S.I-29	29	15	20	20	15	10	15	15	6	10	20	10	6	8	20	20	15	25	25	20	10	10	20	15	20	20	15	25	15	25	15	485	64,67 %		
H.J.L.R-30	30	10	10	10	10	5	5	10	10	5	5	5	8	4	20	15	15	25	20	10	15	15	15	25	20	10	15	25	20	25	25	412	54,93 %		

### **Variable independiente – encuesta de satisfacción laboral**

La tabla presentada evalúa la satisfacción de los encuestados en relación con cinco aspectos clave de su entorno laboral: Remuneraciones, Relaciones interpersonales, Capacitación, Estabilidad laboral, y Ambiente físico. Cada uno de estos aspectos se mide en una escala de 5 a 25, donde 5 representa el nivel más bajo de satisfacción y 25 el más alto. La puntuación máxima posible para un encuestado es de 125 puntos, equivalente al 100% de satisfacción en todas las áreas.

Al final de cada fila, se presenta la suma de las puntuaciones obtenidas por cada encuestado en las cinco dimensiones evaluadas, además de su porcentaje de satisfacción. Este porcentaje permite una rápida visualización de la percepción general de cada encuestado sobre su ambiente de trabajo, mostrando la variabilidad en los niveles de satisfacción dentro del grupo evaluado. Por ejemplo, el encuestado 6 alcanzó una puntuación de 105, lo que representa el 84% de satisfacción, mientras que el encuestado 13 obtuvo una puntuación de 35, equivalente a un 28% de satisfacción, indicando una percepción significativamente menor en comparación con el resto.

Estos datos permiten identificar áreas de mejora en la organización, así como reconocer los aspectos que contribuyen positivamente al bienestar laboral de los empleados. La información obtenida puede servir para implementar políticas y estrategias de recursos humanos que se orienten a mejorar aquellas áreas con menor puntaje, buscando un equilibrio que favorezca un ambiente laboral saludable y productivo.

### **Tabla 3**

*Data de los resultados de la encuesta para medir la satisfacción laboral*

<b>Encuestado</b>	<b>Remuneraciones</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Estabilidad laboral</b>	<b>Ambiente físico</b>	<b>Suma</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Tope</b>	25	25	25	25	25	125	100,00%
<b>1</b>	10	5	15	25	10	65	52,00%
<b>2</b>	15	5	10	15	15	60	48,00%
<b>3</b>	10	10	5	10	15	50	40,00%
<b>4</b>	10	10	15	20	10	65	52,00%
<b>5</b>	10	20	20	5	25	80	64,00%
<b>6</b>	20	10	25	25	25	105	84,00%
<b>7</b>	5	20	20	10	15	70	56,00%
<b>8</b>	25	25	25	10	5	90	72,00%
<b>9</b>	20	5	10	5	25	65	52,00%
<b>10</b>	25	10	5	10	10	60	48,00%
<b>11</b>	15	20	10	10	10	65	52,00%
<b>12</b>	25	25	10	5	5	70	56,00%
<b>13</b>	5	10	5	10	5	35	28,00%
<b>14</b>	25	10	10	20	20	85	68,00%
<b>15</b>	25	20	5	25	10	85	68,00%
<b>16</b>	10	25	20	5	10	70	56,00%
<b>17</b>	10	15	25	15	15	80	64,00%
<b>18</b>	10	20	10	5	20	65	52,00%
<b>19</b>	20	25	25	10	25	105	84,00%
<b>20</b>	10	5	15	5	5	40	32,00%
<b>21</b>	15	5	20	10	20	70	56,00%
<b>22</b>	15	20	25	5	25	90	72,00%
<b>23</b>	10	5	15	25	10	65	52,00%

<b>24</b>	15	5	10	15	15	60	48,00%
<b>25</b>	10	10	5	10	15	50	40,00%
<b>26</b>	10	10	15	20	10	65	52,00%
<b>27</b>	10	20	20	5	25	80	64,00%
<b>28</b>	20	10	25	25	25	105	84,00%
<b>29</b>	5	20	20	10	15	70	56,00%
<b>30</b>	15	5	20	10	20	70	56,00%

### **Variable independiente – encuesta de satisfacción del cliente**

La tabla presentada evalúa el grado de satisfacción de los encuestados en relación con diversos aspectos del servicio recibido en una institución de salud. Los indicadores incluyen la rapidez del servicio en el área de emergencia, cortesía y profesionalismo del personal administrativo, rapidez en la respuesta a consultas y solicitudes administrativas, disponibilidad y claridad de la información sobre citas y tratamientos en consulta externa, atención en la ventanilla de estadística, y grado de satisfacción con los trámites para el agendamiento de turnos con especialidades médicas. Cada uno de estos aspectos ha sido evaluado en una escala de 5 a 25, donde 5 indica el nivel más bajo de satisfacción y 25 el más alto.

La información refleja la variabilidad en las experiencias de los usuarios en cada aspecto evaluado. Por ejemplo, el encuestado 15 alcanzó la puntuación máxima de 25 en todos los indicadores, mostrando un nivel de satisfacción del 100% en todas sus interacciones con el

servicio de salud. En contraste, otros encuestados, como el número 8, presentaron puntajes significativamente más bajos en varios aspectos, lo que indica áreas específicas donde la satisfacción no fue plena.

Esta tabla permite a la institución identificar áreas críticas que requieren mejoras para elevar la satisfacción de los usuarios, especialmente en aspectos relacionados con la rapidez y cortesía en los trámites administrativos. La data recopilada puede ser útil para implementar estrategias que incrementen la eficiencia y el trato profesional, contribuyendo a una experiencia más satisfactoria para los pacientes y usuarios en sus interacciones con el sistema de salud.

**Tabla 4**

*Data de los resultados de la encuesta para medir la satisfacción laboral*

<b>Encuestado</b>	<b>En caso de haber sido atendido/a en el área de emergencia, ¿qué grado de satisfacción le generó la rapidez del servicio recibido?</b>	<b>En sus interacciones con el personal administrativo, ¿escoja la alternativa que identifica de mejor forma su percepción sobre la cortesía y profesionalismo recibidos?</b>	<b>En caso de haber gestionado trámites administrativos, identifique el grado de satisfacción que tuvo con la rapidez con la que respondieron a sus consultas y solicitudes</b>	<b>De la información recibida sobre citas y tratamientos en consulta externa, ¿qué grado de satisfacción le causó la disponibilidad y claridad de la información recibidas?</b>	<b>Cuando ha sido atendido en la ventanilla de Estadística, ¿qué alternativa de respuesta identifica de mejor forma la atención recibida?</b>	<b>En los trámites gestionados en la ventanilla para el agendamiento de turnos con especialidades médicas, ¿cómo identifica su grado de satisfacción de entre las alternativas adjuntas?</b>
-------------------	--	---	---	---	---	--

<b>Tpe</b>	25	25	25	25	25	25
<b>1</b>	25	25	5	20	25	20
<b>2</b>	25	25	20	20	5	20
<b>3</b>	5	20	20	20	20	3
<b>4</b>	5	15	15	15	15	5
<b>5</b>	25	25	25	25	5	5
<b>6</b>	25	25	25	25	20	25
<b>7</b>	25	25	20	25	20	20
<b>8</b>	5	20	5	5	20	5
<b>9</b>	15	25	25	25	25	25
<b>10</b>	25	20	20	25	20	25
<b>11</b>	25	25	9	20	25	25
<b>12</b>	15	15	9	15	15	9
<b>13</b>	15	15	25	5	5	5
<b>14</b>	25	25	25	25	25	20
<b>15</b>	25	25	25	25	25	25
<b>16</b>	15	15	15	25	15	15
<b>17</b>	25	25	5	25	5	5
<b>18</b>	25	20	20	20	20	20
<b>19</b>	5	20	20	20	20	3
<b>20</b>	5	15	15	15	15	5
<b>21</b>	25	25	25	25	5	5
<b>22</b>	25	25	25	25	20	25
<b>23</b>	25	25	20	25	20	20

<b>24</b>	5	20	5	5	20	5
<b>25</b>	15	25	25	25	25	25
<b>26</b>	25	20	20	25	20	25
<b>27</b>	25	25	9	20	25	25
<b>28</b>	15	15	9	15	15	9
<b>29</b>	15	15	25	5	5	5
<b>30</b>	25	25	25	25	25	20

## Resultados (data)

**Tabla 5**

*Sumatoria de cada una de las variables (encuestas)*

<b>Variable Dependiente – Clima Organizacional (25)</b>	<b>Variable Independiente – Encuesta de Desempeño del Talento Humano (750)</b>	<b>Variable Independiente – Encuesta de Satisfacción Laboral (125)</b>	<b>Variable Independiente – Encuesta de Satisfacción del Cliente (150)</b>
<b>Máximo: 25</b>	<b>Máximo: 750</b>	<b>Máximo: 125</b>	<b>Máximo: 150</b>
<b>23/25</b>	576/750	65/125	120/150
<b>22/25</b>	586/750	60/125	115/150
<b>25/25</b>	551/750	50/125	88/150
<b>22/25</b>	526/750	65/125	70/150
<b>23/25</b>	518/750	80/125	110/150
<b>24/25</b>	531/750	105/125	145/150
<b>23/25</b>	445/750	70/125	135/150
<b>22/25</b>	452/750	90/125	60/150
<b>22/25</b>	467/750	65/125	140/150
<b>25/25</b>	444/750	60/125	135/150

21/25	408/750	65/125	129/150
24/25	489/750	70/125	78/150
24/25	384/750	35/125	70/150
22/25	404/750	85/125	145/150
21/25	428/750	85/125	150/150
25/25	508/750	70/125	100/150
24/25	540/750	80/125	90/150
23/25	540/750	65/125	125/150
23/25	482/750	105/125	88/150
24/25	482/750	40/125	70/150
22/25	484/750	70/125	110/150
25/25	479/750	90/125	145/150
22/25	430/750	65/125	135/150
23/25	450/750	60/125	60/150
23/25	515/750	50/125	140/150
24/25	519/750	65/125	135/150
21/25	509/750	80/125	129/150
24/25	450/750	105/125	78/150
23/25	485/750	70/125	70/150
23/25	412/750	70/125	145/150

**Tabla 6**

*Variable Dependiente – Clima Organizacional (Máximo 25)*

Rango	Conteo	Porcentaje
-------	--------	------------

<b>Muy Bajo (0 - 5)</b>	0	0%
<b>Bajo (6 - 10)</b>	0	0%
<b>Medio (11 - 15)</b>	0	0%
<b>Alto (16 - 20)</b>	0	0%
<b>Muy Alto (21 - 25)</b>	30	100%

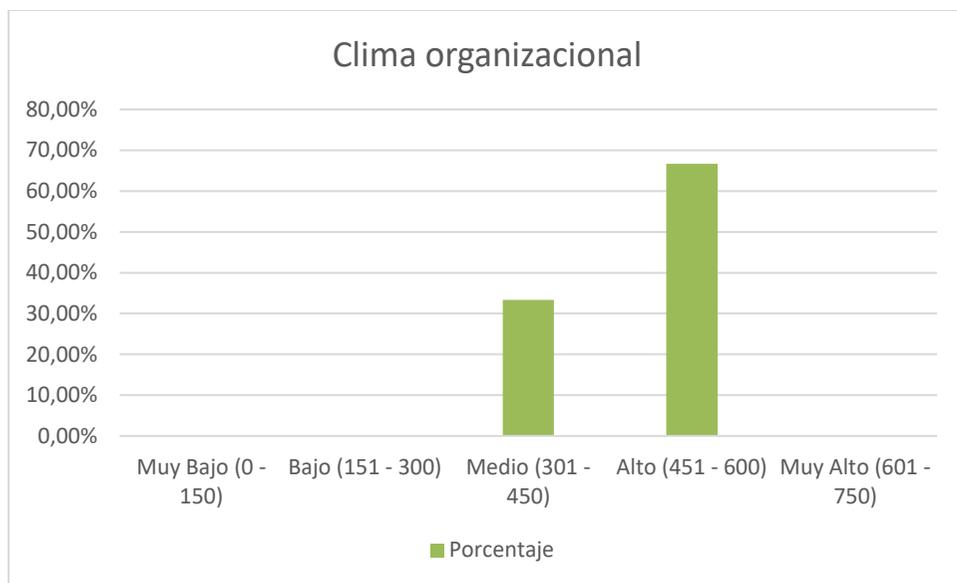
### Gráfico



**Tabla 7**

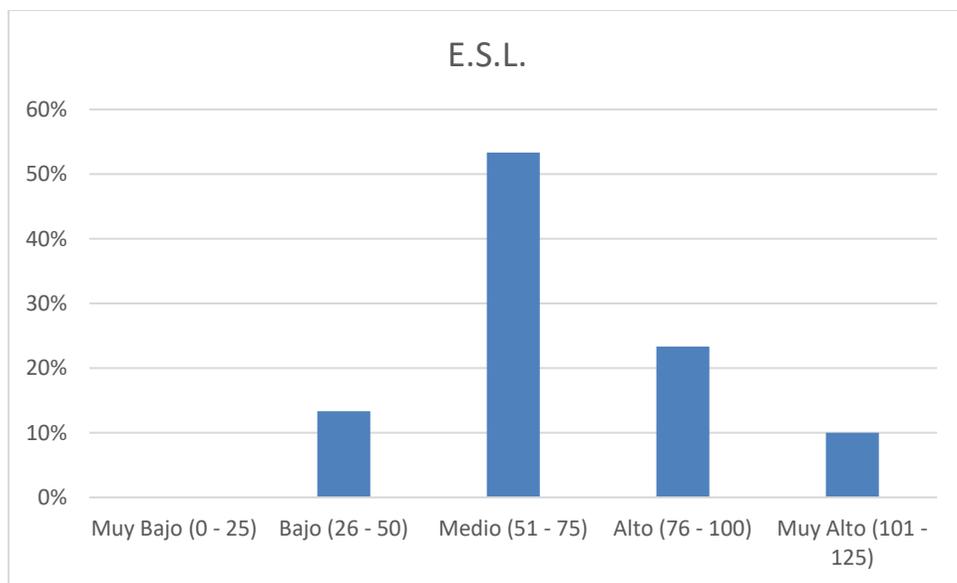
*Variable Independiente – Encuesta de Desempeño del Talento Humano (Máximo 750)*

Rango	Conteo	Porcentaje
Muy Bajo (0 - 150)	0	0%
<b>Bajo (151 - 300)</b>	0	0%
<b>Medio (301 - 450)</b>	10	33.33%
<b>Alto (451 - 600)</b>	20	66.67%
<b>Muy Alto (601 - 750)</b>	0	0%



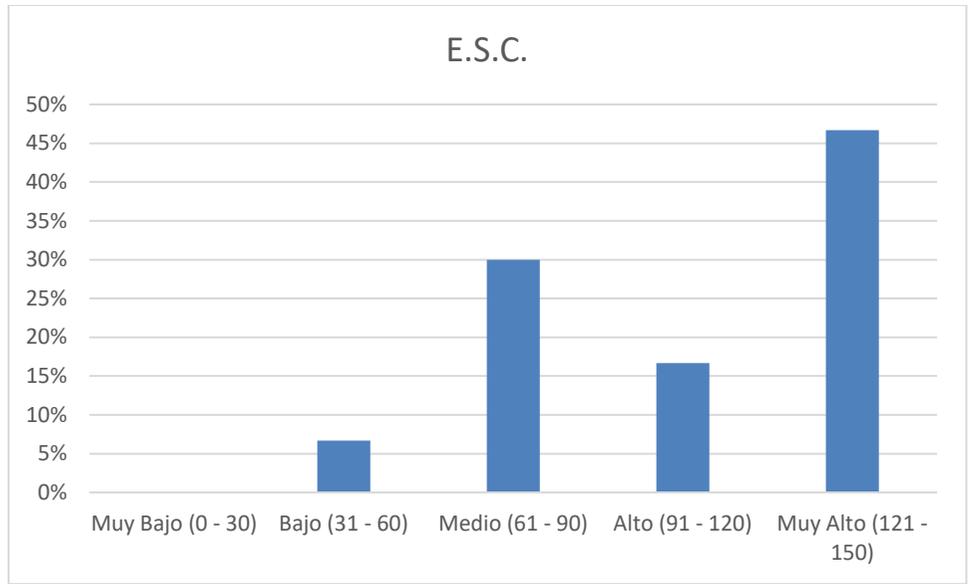
**Variable Independiente – Encuesta de satisfacción laboral (Máximo 150)**

<b>Rango</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Bajo (0 - 25)</b>	0	0%
<b>Bajo (26 - 50)</b>	4	13.33%
<b>Medio (51 - 75)</b>	16	53.33%
<b>Alto (76 - 100)</b>	7	23.33%
<b>Muy Alto (101 - 125)</b>	3	10%



**Variable Independiente – Encuesta de Satisfacción del Cliente (Máximo 150)**

<b>Rango</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Bajo (0 - 30)</b>	0	0%
<b>Bajo (31 - 60)</b>	2	6.67%
<b>Medio (61 - 90)</b>	9	30%
<b>Alto (91 - 120)</b>	5	16.67%
<b>Muy Alto (121 - 150)</b>	14	46.67%



### 6.1.1. Variable dependiente – clima organizacional

#### 6.1.1.1. Estadísticos descriptivos de la encuesta aplicada.

El análisis de los estadísticos descriptivos de la encuesta sobre el clima organizacional revela que el promedio de satisfacción general entre los participantes es de 4,63, lo que indica una valoración positiva del ambiente laboral. La media, cercana al valor máximo de la escala, sugiere que la mayoría de los encuestados consideran que el clima organizacional es favorable.

La desviación estándar, con un valor de 0,25, muestra una baja variabilidad en las respuestas, lo que implica que las percepciones de los empleados son bastante consistentes y similares. El rango, que es de 0,8, junto con un valor mínimo de 4,2 y un máximo de 5, confirma que las respuestas están concentradas en la parte superior de la escala, lo que refuerza la percepción de un clima organizacional positivo en general.

#### 6.1.1.2. Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo en la organización.

**Tabla 8**

*Estadísticos descriptivo primera dimensión*

<b>Media</b>	4,65
<b>Desviación estándar</b>	0,49
<b>Rango</b>	1
<b>Mínimo</b>	4
<b>Máximo</b>	5

*Nota.* Se presentan los estadísticos de la dimensión relacionada con la satisfacción con el ambiente laboral. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de la afirmación "Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo en la organización" muestra un elevado nivel de satisfacción entre los participantes. La media obtenida es de 4,65, lo que refleja que la mayoría de los encuestados tienen una valoración positiva respecto a su entorno laboral. Este valor alto indica una percepción general de satisfacción significativa en el ambiente de trabajo.

La desviación estándar, calculada en 0,49, señala una ligera variabilidad en las respuestas, lo que sugiere que, aunque la mayoría de los empleados comparten una percepción positiva, algunos presentan diferencias mínimas en sus evaluaciones. El rango, con un valor de 1, junto con un puntaje mínimo de 4 y máximo de 5, muestra que las respuestas se concentran en los niveles más altos de satisfacción, sin registros por debajo del 4.

### **6.1.2. Hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el hospital**

**Tabla 9**

*Estadísticos descriptivo segunda dimensión*

<b>Media</b>	4,61
<b>Desviación estándar</b>	0,50
<b>Rango</b>	1
<b>Mínimo</b>	4
<b>Máximo</b>	5

*Nota.* La tabla resume la percepción de los encuestados acerca de la comunicación entre los distintos niveles jerárquico. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de los estadísticos descriptivos para la afirmación "Hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el hospital" refleja que, en general, los empleados perciben de manera positiva la comunicación interna. La media obtenida es de 4,61, lo que indica que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación entre los niveles jerárquicos es clara y efectiva.

La desviación estándar, que es de 0,50, sugiere una ligera variabilidad en las respuestas, lo que implica que, aunque la percepción es mayormente favorable, algunos empleados pueden tener opiniones ligeramente diferentes sobre la calidad de la comunicación. El rango de 1, con un valor mínimo de 4 y un máximo de 5, confirma que las respuestas están concentradas en la parte alta de la escala, indicando que todos los encuestados tienen una percepción positiva de la comunicación jerárquica, aunque con algunos matices.

### 6.1.2.1. Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores.

**Tabla 10**

*Estadísticos descriptivo tercera dimensión*

<b>Media</b>	4,58
<b>Desviación estándar</b>	0,50
<b>Rango</b>	1
<b>Mínimo</b>	4
<b>Máximo</b>	5

*Nota.* La tabla muestra los resultados relacionados con la percepción de reconocimiento del trabajo por parte de los superiores. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de la afirmación "Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores" muestra que los empleados tienen, en general, una percepción positiva sobre el reconocimiento que reciben en la organización. La media obtenida es de 4,58, lo que indica que la mayoría de los encuestados se sienten apreciados y valorados por sus superiores.

La desviación estándar, con un valor de 0,50, refleja una leve variabilidad en las respuestas, lo que sugiere que algunos empleados tienen percepciones ligeramente distintas en cuanto al nivel de reconocimiento que experimentan. Sin embargo, estas diferencias no son significativas, dado que el rango es de 1, con un valor mínimo de 4 y un máximo de 5, lo que muestra que todos los participantes otorgaron puntuaciones positivas.

### 6.1.2.2. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son positivas y colaborativas.

**Tabla 11**

*Estadísticos descriptivo cuarta dimensión*

<b>Media</b>	4,63
<b>Desviación estándar</b>	0,49
<b>Rango</b>	1
<b>Mínimo</b>	4
<b>Máximo</b>	5

*Nota.* Se presentan los estadísticos sobre la percepción de relaciones positivas y colaborativas entre compañeros. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de la afirmación "Las relaciones con mis compañeros de trabajo son positivas y colaborativas" revela que los empleados valoran de manera muy positiva sus

interacciones laborales. La media, que se sitúa en 4,63, indica que la mayoría de los encuestados perciben que las relaciones entre compañeros son constructivas y basadas en la cooperación.

La desviación estándar de 0,49 sugiere una ligera variabilidad en las respuestas, lo que implica que, aunque la mayoría de los empleados experimentan relaciones laborales positivas, existen algunas diferencias mínimas en las percepciones. El rango es de 1, con un valor mínimo de 4 y un máximo de 5, lo que confirma que todos los participantes evaluaron las relaciones interpersonales de manera favorable.

### **6.1.2.3. La dirección fomenta un liderazgo efectivo y participativo.**

**Tabla 12**

*Estadísticos descriptivo quinta dimensión*

<b>Media</b>	4,65
<b>Desviación estándar</b>	0,48
<b>Rango</b>	1
<b>Mínimo</b>	4
<b>Máximo</b>	5

*Nota.* La tabla resume los resultados de la percepción sobre el liderazgo efectivo y participativo en la organización. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de la afirmación "La dirección fomenta un liderazgo efectivo y participativo" refleja que los empleados tienen una valoración muy positiva respecto al estilo de liderazgo en la organización. La media obtenida es de 4,65, lo que indica que la mayoría de los encuestados consideran que los líderes promueven un entorno de participación y eficacia en la toma de decisiones.

La desviación estándar, con un valor de 0,48, sugiere que existe una ligera variabilidad en las respuestas, aunque esta es mínima, lo que implica que las percepciones son bastante consistentes entre los participantes. El rango de 1, con un valor mínimo de 4 y un máximo de 5, confirma que las respuestas se concentran en los niveles más altos, lo que evidencia que todos los encuestados tienen una percepción positiva sobre el liderazgo.

### 6.1.3. Variable independiente

A continuación, se presenta la introducción a los resultados obtenidos en relación con la variable independiente de la encuesta sobre el desempeño del talento humano. Este análisis se estructura en torno a seis dimensiones clave que buscan evaluar diferentes aspectos del desempeño dentro de la organización. Estas dimensiones permiten capturar una visión holística del comportamiento y las competencias del personal en el entorno laboral.

Resultados de la encuesta de desempeño del talento humano

#### 6.1.3.1. Dimensión Actitudinal

En primer lugar, la Dimensión Actitudinal examina la disposición y la actitud general que los empleados muestran hacia sus labores y el ambiente de trabajo. La actitud del personal es un factor determinante para el desempeño organizacional, ya que influye directamente en su motivación y compromiso.

**Tabla 13**

*Estadísticos descriptivo de dimensión Actitudinal*

<b>Media</b>	14,95
<b>Desviación estándar</b>	3,51
<b>Rango</b>	12
<b>Mínimo</b>	9
<b>Máximo</b>	21

*Nota.* La tabla muestra los estadísticos descriptivos relacionados con la actitud general de los empleados hacia su trabajo. *Elaborado por autor, 2024.*

Se utilizó un promedio de las respuestas obtenidas en cinco preguntas de la encuesta, cada una evaluada con una escala tipo Likert que va de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir las actitudes de los empleados hacia su trabajo y el entorno organizacional, abarcando diversos aspectos de su disposición.

De acuerdo con los resultados, la media obtenida fue de 14.95 puntos, lo que sugiere que los empleados presentan una actitud moderadamente positiva hacia su labor. Esta

puntuación refleja una disposición favorable, aunque no excepcional, lo que podría indicar que la mayoría de los empleados se sienten cómodos en su entorno de trabajo.

La desviación estándar de 3.51 señala una variabilidad moderada en las respuestas, lo que indica que, aunque un buen número de empleados comparten una actitud similar, existen diferencias entre ellos. Esta dispersión sugiere que algunos empleados muestran actitudes más positivas que otros, lo cual podría influir en la dinámica general del equipo de trabajo.

El rango de 12 puntos, con un mínimo de 9 y un máximo de 21, destaca que, aunque muchos empleados muestran actitudes alineadas con la media, algunos tienen una disposición considerablemente más favorable o menos favorable hacia su entorno laboral. Estas diferencias pueden representar áreas donde se podrían introducir mejoras para fomentar una mayor homogeneidad en las percepciones y actitudes dentro del equipo.

Es decir que, aunque la Dimensión Actitudinal refleja una actitud generalmente positiva, la variabilidad sugiere que es necesario seguir fortaleciendo el ambiente laboral para reducir las disparidades en la percepción de los empleados y mejorar el compromiso global.

### **6.1.3.2. Dimensión cognitiva**

Seguidamente, la Dimensión Cognitiva analiza las capacidades intelectuales y el conocimiento que los empleados aplican en el desarrollo de sus tareas. Esta dimensión es fundamental para comprender cómo el personal utiliza su formación y experiencia para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Tabla 14**

*Estadísticos descriptivo de dimensión cognitiva*

<b>Media</b>	12,46
<b>Desviación estándar</b>	3,56
<b>Rango</b>	12
<b>Mínimo</b>	7
<b>Máximo</b>	19

*Nota.* Se presentan los estadísticos sobre las capacidades intelectuales aplicadas por los empleados en sus tareas. *Elaborado por autor, 2024.*

Para analizar la Dimensión Cognitiva, se tomó el promedio de las respuestas de cinco preguntas utilizando una escala tipo Likert que iba de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir la aplicación de los conocimientos y habilidades intelectuales de los empleados en sus tareas diarias.

Los resultados muestran una media de 12.46 puntos, lo que indica que los empleados, en promedio, demuestran un nivel cognitivo moderado. Este puntaje sugiere que, aunque muchos empleados aplican de manera adecuada sus capacidades intelectuales, hay margen para fortalecer estas competencias.

La desviación estándar de 3.56 refleja una variabilidad moderada entre las respuestas, lo que implica que no todos los empleados tienen el mismo nivel de aprovechamiento cognitivo en sus labores. Esto podría estar relacionado con diferencias en formación o experiencia, lo que impacta de manera desigual en la organización.

El rango de 12 puntos, con un valor mínimo de 7 y un máximo de 19, revela que algunos empleados tienen un uso más eficiente de sus capacidades cognitivas, mientras que otros se encuentran por debajo del promedio. Este rango indica que, si bien muchos empleados cumplen con los requisitos esperados, algunos podrían beneficiarse de programas de desarrollo o capacitación adicionales.

Lo que significa que aunque la Dimensión Cognitiva muestra un desempeño satisfactorio, la variabilidad entre los empleados sugiere que sería beneficioso implementar acciones que promuevan una mayor homogeneidad en el uso de las capacidades intelectuales. Esto podría equilibrar el nivel de conocimiento aplicado en la organización, mejorando así el desempeño general del equipo.

### **6.1.3.3. Dimensión Rendimiento laboral**

La Dimensión de Rendimiento Laboral evalúa la productividad y eficiencia con las que los empleados ejecutan sus responsabilidades. Aquí se examina la capacidad de los

empleados para cumplir con las expectativas de su puesto y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

### **Tabla 15**

*Estadísticos descriptivo de dimensión rendimiento laboral*

<b>Media</b>	12,94
<b>Desviación estándar</b>	1,99
<b>Rango</b>	7,4
<b>Mínimo</b>	8,8
<b>Máximo</b>	16,2

*Nota.* La tabla resume los resultados de la evaluación de la productividad y eficiencia de los empleados. *Elaborado por autor, 2024.*

Para analizar la Dimensión de Rendimiento Laboral, se utilizó un promedio de las respuestas obtenidas a partir de cinco preguntas evaluadas en una escala Likert de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir la eficiencia y productividad de los empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

El análisis muestra una media de 12.94 puntos, lo que sugiere que los empleados presentan un rendimiento laboral aceptable, aunque no especialmente elevado. Este puntaje promedio indica que los empleados cumplen con sus tareas de manera adecuada, pero aún existe margen para optimizar su desempeño y alcanzar un nivel más alto de productividad.

La desviación estándar de 1.99 refleja una variabilidad baja en las respuestas, lo que significa que la mayoría de los empleados tiene un rendimiento laboral relativamente similar. Este nivel de consistencia es positivo, ya que indica que, en general, el personal mantiene un rendimiento estable dentro de la organización, sin grandes disparidades entre ellos.

El rango de 7.4 puntos, con un mínimo de 8.8 y un máximo de 16.2, sugiere que, aunque la mayoría de los empleados se encuentran dentro de un rango estrecho de rendimiento, algunos logran niveles de desempeño más altos que otros. Esta diferencia, aunque no muy amplia, puede señalar la posibilidad de que ciertos empleados necesiten apoyo adicional o motivación para mejorar su rendimiento.

Lo que significa que la Dimensión de Rendimiento Laboral muestra que el personal mantiene un desempeño adecuado y consistente, aunque la ligera variabilidad en los puntajes podría aprovecharse como una oportunidad para implementar medidas que mejoren el rendimiento de los empleados y promuevan un nivel más uniforme de productividad en toda la organización.

#### **6.1.3.4. Dimensión Conducta laboral**

A continuación, la Dimensión de conducta laboral se centra en los comportamientos observables de los empleados en el lugar de trabajo, incluyendo su interacción con compañeros y superiores, así como su adherencia a las normas y políticas internas de la organización.

**Tabla 16**

*Estadísticos descriptivo de dimensión Conducta laboral*

<b>Media</b>	17,96
<b>Desviación estándar</b>	2,09
<b>Rango</b>	8
<b>Mínimo</b>	12
<b>Máximo</b>	20

*Nota.* La tabla presenta los estadísticos descriptivos relacionados con el comportamiento laboral de los empleados. *Elaborado por autor, 2024.*

Para la Dimensión de Conducta Laboral, se promedió el resultado de cinco preguntas evaluadas en una escala tipo Likert que va de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir la conducta general de los empleados en el lugar de trabajo, incluyendo aspectos como el respeto a las normas y la interacción con compañeros y superiores.

Los resultados muestran una media de 17.96 puntos, lo que sugiere que los empleados, en su mayoría, exhiben comportamientos laborales adecuados y responsables. Este puntaje refleja una conducta laboral favorable en general, con los empleados cumpliendo con las expectativas de comportamiento en su entorno profesional.

La desviación estándar de 2.09 indica una dispersión leve en las respuestas, lo que significa que no existen grandes diferencias en la manera en que los empleados se comportan en el trabajo. Esto implica un grado de consistencia en el cumplimiento de las normas y políticas de la organización.

El rango de 8 puntos, con un valor mínimo de 12 y un máximo de 20, revela que, aunque la mayoría de los empleados tienen una conducta alineada con las expectativas, algunos se comportan de manera más ejemplar que otros. Estas variaciones son leves, lo que sugiere que el equipo, en su conjunto, mantiene una conducta laboral uniforme y aceptable.

A modo de conclusión se entiende que, los resultados de la Dimensión de Conducta Laboral reflejan un buen comportamiento en el entorno laboral, con una variabilidad baja entre los empleados. Esto sugiere que la mayoría cumple con las expectativas conductuales establecidas, y aunque hay pequeñas diferencias en el nivel de conducta, no son lo suficientemente significativas como para generar preocupaciones dentro del equipo.

#### **6.1.3.5. Dimensión Vinculación con el cliente**

La Dimensión de Vinculación con el Cliente considera la capacidad del personal para establecer relaciones efectivas y satisfactorias con los clientes. Dado que el servicio al cliente es un aspecto crucial en muchas organizaciones, esta dimensión analiza la forma en que los empleados interactúan con los usuarios y cómo estas interacciones afectan la percepción externa de la empresa.

**Tabla 17**

*Estadísticos descriptivo de dimensión vinculación con el cliente*

<b>Media</b>	17,87
<b>Desviación estándar</b>	3,28
<b>Rango</b>	12
<b>Mínimo</b>	13
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* Se muestran los resultados sobre la interacción de los empleados con los clientes.  
*Elaborado por autor, 2024.*

Para analizar la Dimensión de Vinculación con el Cliente, se calcularon los promedios de cinco preguntas que utilizaban una escala tipo Likert, con puntuaciones que van de 5 a 25 puntos. Esta escala se empleó para medir la calidad de la relación que los empleados mantienen con los clientes, evaluando aspectos como la comunicación, la atención y el servicio ofrecido.

Los resultados revelan una media de 17.87 puntos, lo que sugiere que, en general, los empleados tienen un buen nivel de vinculación con los clientes. Este puntaje indica que la mayoría del personal cumple con las expectativas en términos de atención y relación con los usuarios, aunque existe la posibilidad de mejorar aún más en algunas áreas.

La desviación estándar de 3.28 indica una variabilidad moderada en las respuestas, lo que implica que, si bien muchos empleados muestran un desempeño positivo en esta dimensión, existen diferencias notables entre ellos. Esto puede ser indicativo de variaciones en las habilidades de atención al cliente entre los miembros del equipo.

El rango de 12 puntos, con un valor mínimo de 13 y un máximo de 25, evidencia que algunos empleados sobresalen en su vinculación con el cliente, mientras que otros se encuentran en niveles más básicos. Aunque la variación es considerable, la mayoría de los empleados mantiene una relación adecuada con los clientes.

En síntesis, los resultados de la Dimensión de Vinculación con el Cliente reflejan un desempeño positivo general, con algunos empleados mostrando niveles superiores de atención al cliente. Sin embargo, las diferencias encontradas sugieren que sería beneficioso implementar iniciativas para homogeneizar estas habilidades, de manera que todos los empleados puedan ofrecer una experiencia de servicio a la cliente igualmente sólida.

#### ***6.1.3.6. Dimensión Nivel institucional***

Finalmente, la Dimensión de Nivel Institucional mide el grado en que los empleados se sienten identificados y comprometidos con los valores y la misión de la institución. Un alto

nivel de vinculación institucional refuerza la cohesión interna y fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

### **Tabla 18**

*Estadísticos descriptivo de dimensión nivel institucional*

<b>Media</b>	20,43
<b>Desviación estándar</b>	2,63
<b>Rango</b>	11
<b>Mínimo</b>	16
<b>Máximo</b>	27

*Nota.* La tabla resume los datos de la identificación de los empleados con la institución.  
*Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Nivel Institucional, se evaluaron las respuestas de cinco preguntas, empleando una escala Likert con valores que oscilan entre 5 y 25 puntos. Esta escala permitió medir el grado de identificación y compromiso de los empleados con los valores, misión y visión de la institución.

La media obtenida fue de 20.43 puntos, lo que sugiere que, en general, los empleados muestran un alto nivel de identificación y compromiso con la institución. Este promedio refleja que la mayoría del personal se siente vinculado con los objetivos organizacionales y respalda los principios que guían a la empresa.

La desviación estándar de 2.63 indica una leve variabilidad en las respuestas, lo cual sugiere que la mayoría de los empleados comparten un sentimiento similar de vinculación con la institución. Esto señala una consistencia positiva en cuanto a la alineación del personal con los valores institucionales.

El rango de 11 puntos, con un mínimo de 16 y un máximo de 27, sugiere que, aunque algunos empleados están más fuertemente identificados con la misión de la organización, otros muestran un nivel de compromiso ligeramente inferior. A pesar de esta diferencia, los niveles generales de identificación institucional son favorables.

A modo resumen, la Dimensión de Nivel Institucional presenta resultados positivos, mostrando que los empleados se sienten parte de la institución y alineados con sus valores. A pesar de pequeñas variaciones, se observa un fuerte sentido de pertenencia, lo cual es crucial para mantener una cultura organizacional sólida y cohesionada.

#### **6.1.4. Datos descriptivos de las variables analizadas de la satisfacción laboral**

A continuación, se presenta la introducción a los resultados obtenidos en relación con las variables analizadas de la satisfacción laboral, las cuales abarcan aspectos clave que influyen en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo. Este análisis se estructura en torno a cinco dimensiones esenciales que permiten obtener una visión global sobre la satisfacción del personal dentro de la organización.

##### **6.1.4.1. Remuneración**

En primer lugar, la dimensión de remuneración examina la percepción que los empleados tienen sobre su salario y beneficios en relación con las tareas que desempeñan. Esta dimensión es crucial, ya que una compensación adecuada tiene un impacto directo en la motivación y en la permanencia de los empleados en la organización.

**Tabla 19**

*Estadísticos descriptivo de Remuneración*

<b>Media</b>	14,33
<b>Desviación estándar</b>	6,39
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla muestra la percepción de los empleados sobre su remuneración y beneficios.  
*Elaborado por autor, 2024.*

En la dimensión de remuneración, se evaluaron las respuestas a cinco preguntas utilizando una escala Likert de 5 a 25 puntos. Esta escala fue empleada para medir la percepción de los empleados sobre la adecuación y justicia de sus salarios en relación con su trabajo y responsabilidades.

Los resultados muestran que la media fue de 14.33 puntos, lo que sugiere que los empleados tienen una percepción moderada de satisfacción con respecto a sus remuneraciones. Aunque el puntaje promedio refleja una opinión aceptable, indica que podría haber espacio para mejorar la percepción salarial dentro de la organización.

La desviación estándar de 6.39 revela una variabilidad considerable en las respuestas, lo que sugiere que las opiniones sobre la remuneración son bastante divergentes entre los empleados. Esto indica que algunos miembros del personal se sienten significativamente más satisfechos con sus salarios que otros, lo que puede señalar una necesidad de reevaluar la política salarial o mejorar la equidad interna.

El rango de 20 puntos, con un valor mínimo de 5 y un máximo de 25, evidencia que mientras algunos empleados consideran su remuneración completamente adecuada, otros están muy insatisfechos con lo que perciben. Esta disparidad es notable y sugiere la posibilidad de diferencias salariales que afectan la percepción de justicia y satisfacción dentro del equipo.

Lo que significa que la Dimensión de Remuneración refleja una percepción mixta, con una media moderada y una notable variabilidad. Estas diferencias sugieren la importancia de revisar las políticas de compensación para asegurar que los empleados se sientan justamente recompensados por su trabajo, lo cual puede impactar positivamente en su motivación y compromiso.

#### ***6.1.4.2. Relaciones interpersonales***

A continuación, la Dimensión de Relaciones Interpersonales analiza cómo los empleados valoran las interacciones con sus compañeros y superiores. Las relaciones positivas en el entorno de trabajo fomentan un ambiente colaborativo y respetuoso, lo que puede mejorar la satisfacción laboral y aumentar la productividad.

**Tabla 20**

*Estadísticos descriptivo de relaciones interpersonales*

<b>Media</b>	13,5
<b>Desviación estándar</b>	7,32
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* Se presentan los estadísticos sobre la valoración de las relaciones entre empleados y superiores. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Relaciones Interpersonales, se analizaron los resultados obtenidos a través de cinco preguntas evaluadas en una escala Likert que va de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir cómo los empleados perciben sus interacciones y relaciones con compañeros de trabajo, supervisores y otros miembros de la organización.

Los resultados muestran una media de 13.5 puntos, lo que sugiere que las relaciones interpersonales en la organización se encuentran en un nivel medio. Si bien este puntaje indica que las interacciones laborales son razonablemente positivas, aún hay margen para mejorar la calidad de las relaciones entre los empleados.

La desviación estándar de 7.32 refleja una variabilidad significativa en las respuestas, lo que indica que las experiencias de los empleados con respecto a las relaciones interpersonales varían considerablemente. Mientras algunos pueden disfrutar de relaciones laborales saludables y colaborativas, otros podrían estar experimentando dificultades o tensiones en sus interacciones cotidianas.

El rango de 20 puntos, con un mínimo de 5 y un máximo de 25, muestra una amplia diferencia en la percepción de las relaciones interpersonales entre los empleados. Esta disparidad sugiere que, aunque algunos miembros del equipo experimentan interacciones laborales muy positivas, otros enfrentan desafíos en sus relaciones en el lugar de trabajo.

A modo de síntesis se entiende que los resultados de la Dimensión de Relaciones Interpersonales revelan una percepción moderada de las interacciones entre los empleados,

con diferencias notables entre ellos. Estas variaciones sugieren la importancia de implementar iniciativas para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, con el fin de mejorar el ambiente laboral y fomentar relaciones interpersonales más sólidas y colaborativas dentro de la organización.

### 6.2.3. Capacitación

La siguiente dimensión es la **Capacitación**, que evalúa la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional ofrecidas por la organización. La posibilidad de acceder a programas de formación contribuye a mejorar las habilidades y el desempeño, lo que impacta positivamente en la satisfacción laboral.

#### Tabla 21

*Estadísticos descriptivo de Capacitación*

<b>Media</b>	15,33
<b>Desviación estándar</b>	7,06
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla resume la percepción de los empleados sobre las oportunidades de formación y desarrollo profesional. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Capacitación, se calcularon los resultados basados en cinco preguntas que fueron evaluadas utilizando una escala Likert que iba de 5 a 25 puntos. Esta escala ayudó a medir la percepción de los empleados sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo que se les brindan en la organización.

La media obtenida fue de 15.33 puntos, lo cual indica que la percepción de la capacitación es moderadamente positiva. Si bien muchos empleados consideran que reciben una formación adecuada, el puntaje sugiere que aún existen oportunidades para mejorar la percepción del desarrollo profesional dentro de la organización.

La desviación estándar de 7.06 refleja una considerable dispersión en las respuestas de los empleados. Esto señala que, aunque algunos miembros del equipo sienten que las

oportunidades de capacitación son satisfactorias, otros pueden estar menos satisfechos o consideran que su formación es insuficiente, lo que podría estar influyendo en su desarrollo laboral.

El rango de 20 puntos, con un valor mínimo de 5 y un máximo de 25, muestra que hay una importante variabilidad en la percepción de la capacitación. Algunos empleados valoran altamente las oportunidades de desarrollo que se les ofrecen, mientras que otros sienten que estas son limitadas.

Es decir que la dimensión de capacitación refleja una opinión general moderada sobre el acceso a programas de desarrollo, con una notable diferencia en las percepciones individuales. Para mejorar estos resultados, sería beneficioso revisar las políticas de formación y ofrecer un acceso más equitativo a oportunidades de crecimiento profesional, asegurando que todos los empleados se sientan igualmente apoyados en su desarrollo.

#### **6.1.4.3. Estabilidad laboral**

Seguidamente, la Dimensión de Estabilidad Laboral explora el grado de seguridad y confianza que los empleados sienten respecto a su permanencia en la organización. Un sentido de estabilidad contribuye a reducir el estrés y aumenta el compromiso de los empleados con la empresa.

**Tabla 22**

*Estadísticos descriptivo de Estabilidad laboral*

<b>Media</b>	12,66
<b>Desviación estándar</b>	7,15
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla muestra los estadísticos relacionados con la percepción de estabilidad laboral de los empleados. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Estabilidad Laboral, los resultados fueron obtenidos a partir de cinco preguntas evaluadas mediante una escala Likert, que abarcaba desde 5 hasta 25 puntos.

Esta escala permitió medir la percepción de los empleados sobre la seguridad y continuidad en su empleo dentro de la organización.

El análisis arrojó una media de 12.66 puntos, lo que sugiere que los empleados tienen una percepción moderada sobre su estabilidad laboral. Aunque una parte del personal se siente relativamente segura en su puesto de trabajo, los resultados también indican que existe un nivel de incertidumbre en relación con la estabilidad a largo plazo.

La desviación estándar de 7.15 muestra una variabilidad considerable en las respuestas, lo cual refleja que las percepciones sobre la seguridad en el empleo no son uniformes entre los empleados. Algunos se sienten mucho más seguros en su estabilidad laboral, mientras que otros pueden percibir una mayor inestabilidad, lo que genera inquietud o preocupación.

El rango de 20 puntos, con un mínimo de 5 y un máximo de 25, evidencia una disparidad notable en la percepción de la estabilidad laboral dentro del equipo. Mientras que algunos empleados reportan una alta sensación de seguridad en su puesto, otros experimentan un mayor grado de inseguridad respecto a su continuidad laboral.

En resumen, los resultados obtenidos para la Dimensión de Estabilidad Laboral reflejan una percepción mixta entre los empleados, con una media moderada y una considerable variabilidad. Esta dispersión en los resultados sugiere que sería útil implementar estrategias que refuercen la comunicación sobre la estabilidad y la seguridad en el empleo, lo que ayudaría a reducir las incertidumbres y mejorar el sentido de confianza entre el personal.

#### ***6.1.4.4. Ambiente físico***

Finalmente, la Dimensión de Ambiente Físico se enfoca en la percepción de los empleados sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo, tales como la ergonomía, limpieza y comodidad. Un entorno laboral adecuado puede mejorar la satisfacción del personal, contribuyendo a un ambiente de trabajo más positivo y saludable.

**Tabla 23**

*Estadísticos descriptivo de Ambiente físico*

<b>Media</b>	15,33
<b>Desviación estándar</b>	6,93
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* Se presentan los datos sobre la percepción de las condiciones físicas del entorno laboral. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Ambiente Físico, se analizaron los resultados de cinco preguntas utilizando una escala tipo Likert, que varía entre 5 y 25 puntos. Esta escala permitió evaluar cómo perciben los empleados el entorno físico de su lugar de trabajo, incluyendo factores como comodidad, seguridad y adecuación de las instalaciones.

La media obtenida fue de 15.33 puntos, lo que sugiere que, en promedio, los empleados tienen una percepción moderadamente positiva del ambiente físico en el que desarrollan sus actividades. Si bien parece que las condiciones físicas son aceptables, podría haber oportunidades para mejorar ciertos aspectos del entorno laboral.

La desviación estándar de 6.93 refleja una variabilidad notable en las respuestas, lo que indica que algunos empleados perciben el ambiente físico de manera más favorable que otros. Esta dispersión sugiere que, aunque muchos trabajadores se sienten cómodos con las instalaciones, hay quienes consideran que el espacio podría mejorarse para satisfacer mejor sus necesidades.

El rango de 20 puntos, con un mínimo de 5 y un máximo de 25, muestra una diferencia considerable entre las percepciones de los empleados. Esto sugiere que, aunque algunos valoran altamente su entorno laboral, otros pueden experimentar dificultades o incomodidades que afectan su experiencia en el lugar de trabajo.

Es decir que los resultados de la Dimensión de Ambiente Físico indican que, aunque el entorno laboral es percibido de forma mayormente positiva, existen diferencias en la

experiencia de los empleados. Esto pone de manifiesto la importancia de identificar las áreas que necesitan mejoras para crear un espacio más acogedor y funcional para todo el equipo.

### **6.1.5. Datos descriptivos de las variables analizadas de la satisfacción del cliente**

A continuación, se presenta la introducción a los resultados obtenidos en relación con las variables analizadas de la satisfacción del cliente, abarcando aspectos clave que influyen en la percepción que los clientes tienen sobre los servicios recibidos por la organización. Este análisis se estructura en torno a cinco dimensiones fundamentales, las cuales ofrecen una visión completa de la experiencia del cliente en relación con la calidad del servicio.

#### **6.1.5.1. Rapidez de emergencia**

En primer lugar, la Dimensión de Rapidez de Emergencia examina la percepción del cliente respecto a la velocidad con la que se atienden las situaciones de emergencia. Una respuesta rápida es crucial en contextos en los que la seguridad o salud del cliente puede verse comprometida, y su evaluación es clave para medir la eficacia de los servicios de emergencia.

**Tabla 24**

*Estadísticos descriptivo de Rapidez de emergencia*

<b>Media</b>	18,66
<b>Desviación estándar</b>	8,08
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla resume la percepción de la rapidez con la que se atienden las emergencias.  
*Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Rapidez de Emergencia, los resultados se obtuvieron a partir de cinco preguntas evaluadas mediante una escala Likert que varía de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir la percepción de los empleados sobre la capacidad de respuesta rápida en situaciones de emergencia dentro de la organización.

La media alcanzada fue de 18.66 puntos, lo que indica que la mayoría de los empleados consideran que la rapidez en la atención de emergencias es generalmente adecuada. Sin embargo, este puntaje sugiere que aún existe margen de mejora en la agilidad de respuesta para que todos los empleados se sientan completamente seguros en el manejo de situaciones críticas.

La desviación estándar de 8.08 muestra una considerable variabilidad en las respuestas, lo que significa que las opiniones sobre la rapidez de emergencia son diversas. Esto indica que, mientras algunos empleados perciben una respuesta muy efectiva, otros podrían considerar que las acciones de emergencia no son tan rápidas como deberían ser.

El rango de 20 puntos, con un mínimo de 5 y un máximo de 25, refleja una disparidad significativa en la percepción de la rapidez ante emergencias entre los empleados. Mientras algunos consideran que las respuestas son muy eficientes, otros pueden haber experimentado demoras que afectan su confianza en el sistema de atención de emergencias.

Lo que significa que los resultados de la Dimensión de Rapidez de Emergencia destacan una percepción generalmente positiva, aunque variable, de la capacidad de respuesta en situaciones de urgencia. Las diferencias encontradas sugieren que sería beneficioso implementar medidas para uniformar las percepciones y asegurar que todos los empleados confíen en la efectividad del manejo de emergencias.

#### ***6.1.5.2. Cortesía del Personal***

Seguidamente, la Dimensión de Cortesía del Personal analiza cómo los clientes perciben el trato y la atención brindada por los empleados. La cortesía y amabilidad del personal son elementos esenciales en la experiencia del cliente, ya que contribuyen a generar una relación de confianza y satisfacción.

#### **Tabla 25**

*Estadísticos descriptivo de Cortesía del personal*

<b>Media</b>	21,5
<b>Desviación estándar</b>	4,18
<b>Rango</b>	10
<b>Mínimo</b>	15
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* Se presentan los datos sobre la percepción de la cortesía del personal. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de la Dimensión de Cortesía del Personal revela una media de 21,5, lo que indica que, en general, los clientes perciben de manera bastante positiva la amabilidad y profesionalismo del personal en sus interacciones. Este promedio sugiere que la cortesía es un aspecto valorado y bien considerado por los usuarios del servicio. El error típico, de 0,76, señala una baja variabilidad en las respuestas, lo que sugiere una consistencia notable en la percepción de la cortesía del personal por parte de los clientes.

La mediana y la moda, ambas con un valor de 25, muestran que una gran proporción de los encuestados considera que la cortesía del personal es excelente, lo que subraya la uniformidad en la percepción positiva de este aspecto del servicio. La coincidencia de la mediana y la moda en el valor máximo indica que la cortesía del personal es consistentemente vista como un punto fuerte del servicio.

La desviación estándar, que es de 4,18, junto con una varianza de 17,5, indica que, aunque existe cierta dispersión en las respuestas, esta es relativamente baja, lo que sugiere que la mayoría de los clientes comparten una percepción similar respecto a la cortesía del personal. Esta cohesión en las evaluaciones puede ser indicativa de un alto estándar de atención al cliente dentro de la organización.

La curtosis de -1,27 indica que la distribución de las respuestas es más plana que una distribución normal, lo que sugiere que las puntuaciones están distribuidas de manera más uniforme, con menos concentraciones alrededor de un solo valor. El coeficiente de asimetría, de -0,64, sugiere una ligera inclinación hacia la izquierda, lo que implica que, aunque la

mayoría de las respuestas se agrupan en el extremo superior de la escala, algunas evaluaciones reflejan experiencias menos positivas.

El rango de 10, que abarca desde una puntuación mínima de 15 hasta una máxima de 25, refleja que, aunque la mayoría de los clientes valora altamente la cortesía del personal, existen diferencias en cómo se percibe este aspecto entre diferentes usuarios. La suma total de 645, calculada sobre 30 encuestados, confirma la percepción general de que la cortesía del personal es un atributo fuerte del servicio, aunque con ciertas variaciones individuales en las experiencias.

Estos resultados destacan que la cortesía del personal es una fortaleza del servicio que es apreciada por la mayoría de los clientes. Sin embargo, las variaciones en las evaluaciones sugieren que podría haber factores situacionales o contextuales que influyen en cómo se percibe esta cortesía en diferentes momentos o por diferentes personas. Identificar y abordar estos factores podría ayudar a asegurar que todos los clientes experimenten un nivel consistentemente alto de cortesía en sus interacciones con el personal.

### **6.1.5.3. Rapidez de los trámites**

La Dimensión de Rapidez de los Trámites evalúa la eficiencia con la que los clientes perciben que se gestionan los procedimientos administrativos. Una tramitación rápida y sin complicaciones mejora significativamente la percepción del servicio recibido, aumentando la satisfacción general del cliente.

**Tabla 26**

*Estadísticos descriptivo de rapidez de los trámites*

<b>Media</b>	17,86
<b>Desviación estándar</b>	7,42
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla muestra los resultados sobre la percepción de la rapidez en la gestión de trámites. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Rapidez en los Trámites, se obtuvieron los resultados a partir de cinco preguntas evaluadas mediante una escala Likert de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir cómo los empleados perciben la eficiencia con la que se gestionan y completan los trámites dentro de la organización.

La media obtenida fue de 17.86 puntos, lo que sugiere que, en términos generales, los empleados consideran que los trámites se realizan con una rapidez adecuada, aunque no excepcional. Este promedio refleja una percepción mayoritariamente positiva, pero también deja ver que hay margen para mejorar la celeridad en algunos procedimientos.

La desviación estándar de 7.42 revela una moderada variabilidad en las respuestas de los empleados, lo que indica que las percepciones sobre la rapidez en los trámites no son homogéneas. Algunos empleados creen que los trámites son ágiles, mientras que otros perciben que el proceso podría ser más rápido.

El rango de 20 puntos, con un valor mínimo de 5 y un máximo de 25, evidencia que existen diferencias importantes en las experiencias individuales respecto a la rapidez con la que se gestionan los trámites. Mientras algunos empleados consideran que los procedimientos son eficientes, otros encuentran que estos toman más tiempo del deseado.

Lo que significa que la Dimensión de Rapidez en los Trámites muestra una percepción positiva, aunque variada, sobre la gestión de trámites. Aun así, sería beneficioso revisar los procesos internos para identificar oportunidades de mejora que optimicen la eficiencia y reduzcan las disparidades en la percepción de rapidez entre los empleados.

#### ***6.1.5.4. Diagnósticos de calidad***

Por otro lado, la Dimensión de Diagnósticos de Calidad se enfoca en la percepción del cliente sobre la precisión y confiabilidad de los diagnósticos que recibe. La capacidad de proporcionar resultados precisos y de alta calidad es fundamental para generar confianza en el servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

**Tabla 27**

*Estadísticos descriptivo de diagnósticos de calidad*

<b>Media</b>	18
<b>Desviación estándar</b>	6,10
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla resume los datos sobre la percepción de la calidad de los diagnósticos proporcionados. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Diagnósticos de Calidad, los resultados fueron obtenidos a partir de cinco preguntas evaluadas mediante una escala Likert que va de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir cómo los empleados perciben la precisión y efectividad de los diagnósticos relacionados con la calidad dentro de la organización.

La media obtenida fue de 18 puntos, lo que sugiere que, en general, los empleados tienen una percepción positiva sobre la calidad de los diagnósticos realizados. Aunque este valor refleja una opinión favorable, indica que aún se podrían realizar mejoras en los procesos para alcanzar una evaluación de calidad óptima.

La desviación estándar de 6.10 revela una variabilidad moderada en las respuestas, lo que significa que las opiniones sobre la efectividad de los diagnósticos no son completamente homogéneas. Algunos empleados perciben los diagnósticos de calidad de manera más favorable que otros, lo que indica que existen diferencias en las experiencias o expectativas dentro de la organización.

El rango de 20 puntos, con un valor mínimo de 5 y un máximo de 25, muestra que las percepciones sobre los diagnósticos de calidad varían considerablemente entre los empleados. Mientras algunos consideran que los diagnósticos cumplen con los estándares esperados, otros perciben que hay margen para mejorar en este aspecto.

Es decir que la Dimensión de Diagnósticos de Calidad muestra una percepción mayoritariamente positiva, pero con variabilidad significativa entre los empleados. Esto

sugiere que, aunque la calidad de los diagnósticos es considerada adecuada por muchos, hay áreas donde se podría trabajar para mejorar la consistencia y eficacia de los procesos de evaluación.

#### **6.1.5.5. Comunicación resolución**

Finalmente, la Dimensión de Comunicación Resolución mide cómo los clientes perciben la claridad y efectividad con la que se comunican las soluciones a sus problemas o consultas. Una buena comunicación es esencial para garantizar que el cliente se sienta informado y satisfecho con las respuestas y resoluciones proporcionadas.

**Tabla 28**

*Estadísticos descriptivo de Comunicación resolución*

<b>Media</b>	19,1
<b>Desviación estándar</b>	7,41
<b>Rango</b>	20
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	25

*Nota.* La tabla presenta los datos sobre la percepción de la comunicación efectiva en la resolución de problemas. *Elaborado por autor, 2024.*

En la Dimensión de Comunicación Resolución, se analizaron los resultados obtenidos a través de cinco preguntas que fueron evaluadas con una escala Likert de 5 a 25 puntos. Esta escala permitió medir la efectividad y claridad con la que se comunican las soluciones a problemas dentro de la organización.

La media de 19.1 puntos sugiere que los empleados, en su mayoría, perciben positivamente la comunicación en la resolución de problemas. Este puntaje indica que la mayoría considera que las soluciones se comunican de manera clara y efectiva, aunque aún existe margen para perfeccionar este proceso.

La desviación estándar de 7.41 indica una dispersión considerable en las respuestas, lo que implica que no todos los empleados comparten la misma percepción sobre la efectividad de la comunicación en la resolución de problemas. Esto sugiere que, aunque muchos perciben

positivamente este aspecto, otros podrían sentir que las soluciones no se comunican con la suficiente claridad o rapidez.

El rango de 20 puntos, con un mínimo de 5 y un máximo de 25, refleja una variabilidad notable en las opiniones sobre la comunicación de resolución. Mientras algunos empleados consideran que esta es muy efectiva, otros perciben que hay áreas que requieren mejoras en cuanto a la velocidad o la forma en que se transmiten las soluciones.

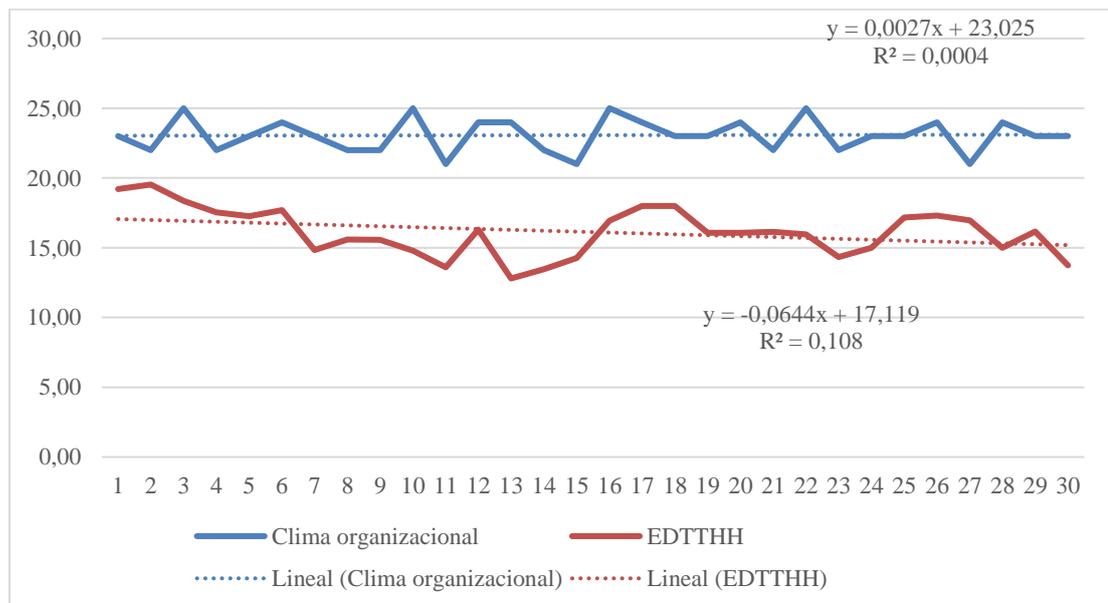
Es decir que la Dimensión de Comunicación Resolución presenta una evaluación generalmente favorable, aunque la dispersión de opiniones sugiere la necesidad de mejorar la consistencia en la forma en que se comunican y gestionan las soluciones dentro de la organización. Esto podría fortalecer la confianza de los empleados en los procesos internos de resolución de problemas.

## 6.2. Relación entre las variables dependiente e independiente

### 6.4.1. Variable clima organizacional y desempeño de RRHH

**Figura 1.**

*Gráfica de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño de RRHH*



**Nota.** La gráfica muestra la relación entre el clima organizacional y el desempeño de RRHH.  
*Elaborado por autor, 2024.*

El gráfico muestra la relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del talento humano (EDTHH) a lo largo de 30 observaciones. En primer lugar, la línea que representa el clima organizacional se mantiene bastante constante con una leve tendencia hacia la mejora, lo que sugiere que, a lo largo del tiempo, la percepción del ambiente laboral ha sido positiva y estable entre los empleados. Aunque hay una pequeña inclinación hacia un mejor clima, la variación es mínima, y esto se confirma al observar que el coeficiente de determinación es muy bajo, lo que indica que la variabilidad en el clima organizacional apenas está relacionada con el tiempo o con otras variables observadas.

Por otro lado, el desempeño del talento humano muestra una leve tendencia descendente, lo que sugiere una disminución ligera en el rendimiento de los empleados durante el mismo período. Aunque esta disminución es pequeña, es suficiente para notar que la línea del EDTHH va bajando con el tiempo. Además, el coeficiente de determinación asociado a esta variable muestra que una porción limitada de la variabilidad en el desempeño del talento humano puede explicarse por los datos representados en el gráfico.

En conjunto, se observa que, mientras el clima organizacional se mantiene positivo, el desempeño del talento humano presenta una ligera caída. Sin embargo, la relación entre ambas variables no parece ser significativa, ya que las variaciones en los resultados no están estrechamente conectadas. Esto sugiere que otros factores externos podrían estar influyendo más en el rendimiento del personal, lo cual merece un análisis más profundo para identificar las causas subyacentes de estos cambios.

**Tabla 29**

*ANOVA de las variables clima organizacional y desempeño de RRHH*

	<b>Grados de libertad</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Valor crítico de F</b>
<b>Regresión</b>	1	1,46	1,01	0,32
<b>Residuos</b>	28	1,44		

*Nota.* Se presentan los resultados del análisis de varianza entre el clima organizacional y el desempeño de RRHH. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de varianza que explora la relación entre el clima organizacional y el desempeño de RRHH muestra que, para la regresión, con 1 grado de libertad, la suma de cuadrados es de 1,46, mientras que el promedio de los cuadrados es el mismo. El valor de F obtenido es de 1,01, lo que refleja una conexión débil entre ambas variables en este contexto.

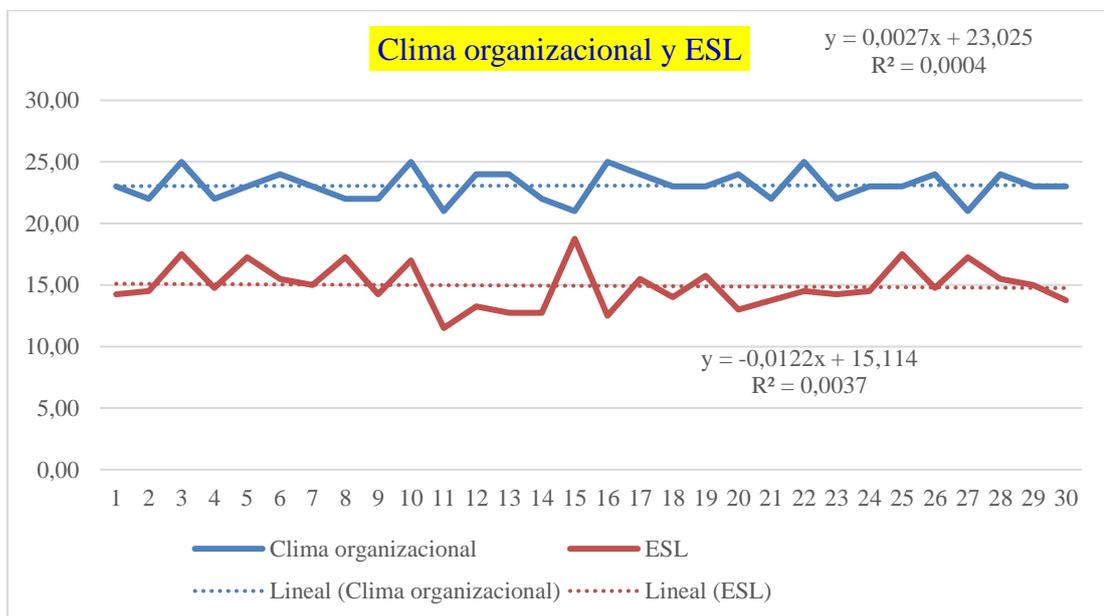
El valor crítico de F es de 0,32, que es mayor que el valor de F calculado. Esto implica que no se rechaza la hipótesis nula, sugiriendo que el clima organizacional no tiene un impacto estadísticamente significativo sobre el desempeño de RRHH.

En cuanto a los residuos, con 28 grados de libertad, la suma de cuadrados asciende a 40,40 y el promedio de los cuadrados es de 1,44, lo que indica que la mayor parte de la variabilidad en el desempeño no se explica por la variable clima organizacional.

#### 6.4.2. Variable clima organizacional y satisfacción laboral

**Figura 13**

*Gráfica de dispersión de las variables clima organizacional y satisfacción laboral*



**Nota.** La gráfica ilustra la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.  
*Elaborado por autor, 2024.*

En el gráfico se observa la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados (ESL) a través de 30 observaciones. La línea azul que representa el

clima organizacional refleja una tendencia general de estabilidad, con un ligero incremento a lo largo del tiempo. Esto indica que la percepción del clima laboral es mayormente constante y favorable entre los trabajadores, aunque con pequeñas variaciones. Este comportamiento se confirma por el bajo valor del coeficiente de determinación, lo que sugiere que la variabilidad en la percepción del clima organizacional es mínima y no está estrechamente relacionada con otras variables.

En cuanto a la satisfacción laboral (ESL), representada por la línea roja, se aprecia una tendencia ligeramente descendente a lo largo del periodo analizado. Aunque los cambios son relativamente pequeños, hay momentos donde el nivel de satisfacción parece fluctuar más notablemente, como se observa en los puntos alrededor de la mitad del gráfico. El coeficiente de determinación también es bajo en este caso, lo que indica que las variaciones en la satisfacción laboral no siguen una relación fuerte o consistente con los demás factores representados.

En conjunto, ambos indicadores presentan comportamientos diferenciados: el clima organizacional se mantiene estable y positivo, mientras que la satisfacción laboral tiene fluctuaciones leves, pero tiende a disminuir en algunos momentos. No obstante, la relación entre ambas variables no parece ser muy significativa, lo que podría sugerir que otros elementos externos están afectando la satisfacción laboral sin tener un impacto notable en el clima organizacional.

**Tabla 30**

*ANOVA de las variables clima organizacional y satisfacción laboral*

	<b>Grados de libertad</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Valor crítico de F</b>
<b>Regresión</b>	1	0,11	0,07	0,79
<b>Residuos</b>	28	1,49		

*Nota.* Se presentan los resultados del análisis de varianza entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de varianza entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, tal como se presenta en la tabla, indica que la regresión cuenta con 1 grado de libertad, con una suma de cuadrados de 0,11 y un promedio de los cuadrados igual al anterior. El valor F calculado es de 0,07, lo que sugiere una relación muy débil o prácticamente nula entre estas dos variables.

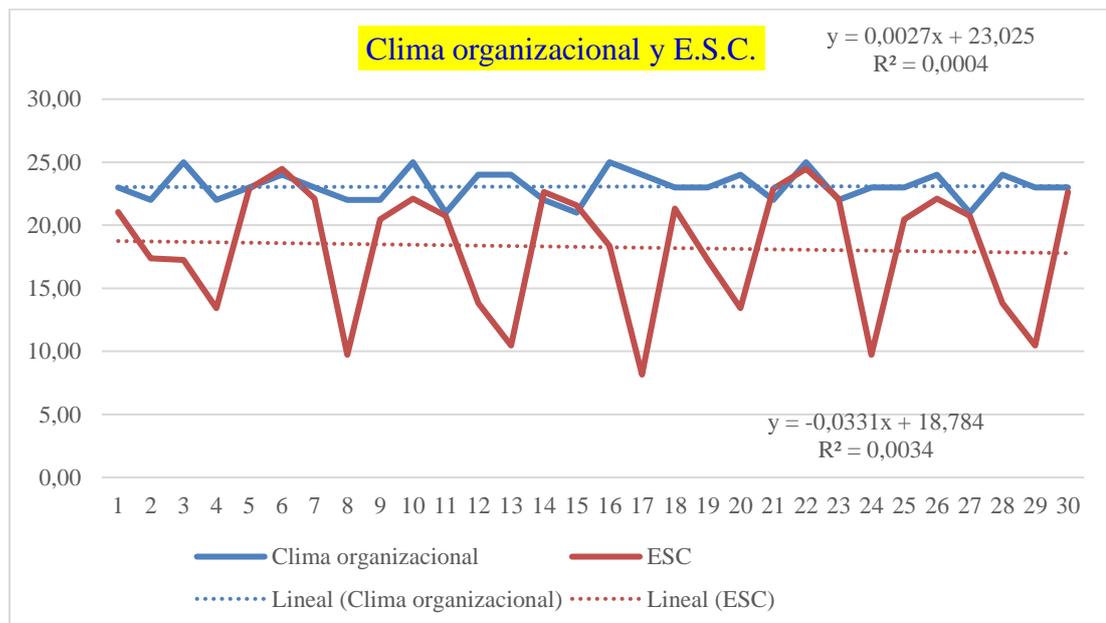
El valor crítico de F es de 0,79, claramente superior al valor F obtenido, lo que implica que no existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula. Esto indica que el clima organizacional no tiene un impacto significativo sobre el desempeño de RRHH en este modelo.

En cuanto a los residuos, con 28 grados de libertad, la suma de cuadrados es de 41,76, mientras que el promedio de los cuadrados es de 1,49. Esto indica que la mayor parte de la variabilidad observada no está relacionada con las variables en cuestión.

### 6.4.3. Variable clima organizacional y satisfacción al cliente

**Figura 14**

*Gráfica de dispersión de las variables clima organizacional y satisfacción al cliente*



*Nota.* La gráfica muestra la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente.  
 Elaborado por autor, 2024.

El gráfico ilustra la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente (ESC) a lo largo de 30 observaciones. La línea azul, que representa el clima organizacional, muestra una tendencia de estabilidad, con leves fluctuaciones y una inclinación prácticamente neutra. Esto sugiere que la percepción del ambiente laboral por parte de los empleados se mantiene consistentemente positiva durante el periodo analizado. El coeficiente de determinación es muy bajo, lo que indica que el comportamiento del clima organizacional no está fuertemente influenciado por otras variables o el tiempo.

Por otro lado, la línea roja que refleja la satisfacción del cliente presenta un patrón mucho más variable, con picos y descensos pronunciados. Aunque la tendencia general muestra una ligera disminución en el tiempo, las variaciones abruptas indican que la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio presenta fluctuaciones más significativas. El coeficiente de determinación también es bajo, lo que sugiere que esta variabilidad no está claramente relacionada con otros factores observados en el gráfico.

En resumen, mientras que el clima organizacional permanece estable, la satisfacción del cliente experimenta cambios más notables y menos predecibles. La relación entre ambas variables parece ser débil, lo que podría indicar que la satisfacción de los clientes está sujeta a otros factores ajenos al clima organizacional.

**Tabla 31**

*ANOVA de las variables clima organizacional y satisfacción al cliente*

	<b>Grados de libertad</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Valor crítico de F</b>
<b>Regresión</b>	1	0,58	0,39	0,53
<b>Residuos</b>	28	1,47		

*Nota.* La tabla muestra el análisis de varianza entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de varianza entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente revela que, en la regresión, con 1 grado de libertad, la suma de cuadrados es de 0,58 y el promedio

de los cuadrados es el mismo. El valor F obtenido es de 0,39, lo que sugiere que la relación entre ambas variables es débil.

El valor crítico de F es de 0,53, lo que supera el valor F calculado. Esto implica que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, lo que significa que el clima organizacional no influye significativamente en la satisfacción del cliente según este análisis.

En cuanto a los residuos, con 28 grados de libertad, la suma de cuadrados es de 41,28, mientras que el promedio de los cuadrados es de 1,47, lo que indica que la mayor parte de la variabilidad observada en la satisfacción del cliente no está explicada por el clima organizacional.

### **6.3. Relación entre las variables dependiente e independiente**

#### **6.3.1. Regresión**

El análisis de regresión es una técnica estadística fundamental que permite examinar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. En este contexto, su propósito es identificar cómo diferentes factores influyen en un fenómeno de interés, prediciendo su comportamiento a partir de la información proporcionada por las variables independientes. En un análisis de regresión lineal, la relación entre las variables se representa mediante una ecuación que intenta ajustar una línea recta a los datos observados. Esta línea de ajuste permite predecir los valores de la variable dependiente en función de los valores de las variables independientes. En esencia, el análisis de regresión busca entender cómo los cambios en las variables independientes afectan directamente la variable dependiente, lo que resulta en una herramienta valiosa para tomar decisiones basadas en datos.

Cuando nos enfocamos en el clima organizacional como la variable dependiente de este estudio, resulta esencial comprender cómo las variables independientes, que en este caso incluyen el desempeño de recursos humanos, la satisfacción laboral y la satisfacción del

cliente, interactúan con él. El clima organizacional es una dimensión crucial para cualquier organización, ya que influye directamente en la productividad, el bienestar de los empleados y, en última instancia, en el éxito general de la empresa. De ahí que sea de suma importancia descomponer los factores que pueden impactar en él. El desempeño de los recursos humanos, que abarca la eficacia y eficiencia con la que los empleados cumplen sus funciones, es un componente vital que puede afectar la percepción del clima organizacional. Un alto desempeño puede generar un ambiente positivo, caracterizado por un mayor compromiso y satisfacción de los empleados, mientras que un bajo desempeño podría resultar en un clima laboral tenso o insatisfactorio.

Además del desempeño de recursos humanos, la satisfacción laboral juega un rol crucial en este análisis. La satisfacción laboral se refiere al nivel de contento que experimentan los empleados con respecto a su trabajo, sus funciones, y las condiciones laborales. Un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, satisfechos con sus responsabilidades, y perciben un balance adecuado entre su vida profesional y personal, contribuye significativamente a un clima organizacional saludable. La satisfacción laboral puede, por tanto, actuar como un puente entre el bienestar individual de los empleados y la calidad del clima organizacional en general. Un clima organizacional positivo a su vez puede retroalimentar el ciclo, aumentando la satisfacción laboral a medida que los empleados experimentan un ambiente propicio para su crecimiento y desarrollo.

No se debe ignorar la influencia de la satisfacción del cliente en la configuración del clima organizacional. La relación entre estas dos variables puede parecer indirecta a primera vista, pero las percepciones que los empleados tienen sobre la respuesta y satisfacción de los clientes pueden repercutir de manera significativa en su propio entorno de trabajo. Un alto nivel de satisfacción del cliente genera un sentido de logro y éxito dentro de la organización, lo que puede mejorar la percepción del clima organizacional. En cambio, si los empleados

perciben que los clientes no están satisfechos o tienen que lidiar constantemente con quejas, el ambiente de trabajo podría verse afectado negativamente, generando estrés o insatisfacción en los equipos de trabajo. Por lo tanto, la satisfacción del cliente no solo es un indicador del éxito externo de la empresa, sino también un factor relevante en la construcción del ambiente interno.

El principal objetivo de aplicar un análisis de regresión en este contexto es estimar el impacto que el desempeño de recursos humanos, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente tienen sobre el clima organizacional. La regresión lineal permitirá no solo cuantificar estas relaciones, sino también identificar cuáles de estas variables tienen un efecto más fuerte o significativo en el clima organizacional. Al calcular los coeficientes de regresión, se podrá determinar la magnitud con la que cada variable independiente influye sobre la variable dependiente. Este análisis ofrecerá a los responsables de la toma de decisiones en la organización una visión clara sobre cuáles áreas deben priorizarse o mejorarse para optimizar el clima organizacional. Por ejemplo, si la satisfacción laboral tiene un impacto considerablemente mayor que las otras variables, las iniciativas para mejorar el bienestar de los empleados deberían ser una prioridad estratégica. De la misma manera, si el desempeño de recursos humanos se revela como el factor más influyente, la organización podría enfocarse en diseñar programas de formación y desarrollo más efectivos para aumentar el rendimiento de sus empleados y, por ende, mejorar el ambiente laboral.

#### **6.4.4. Regresión variable clima organizacional y desempeño de RRHH**

**Tabla 32**

*Regresión variable clima organizacional y desempeño de RRHH*

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,19
Coefficiente de determinación $R^2$	0,035
$R^2$ ajustado	0,000

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la regresión entre el clima organizacional y el desempeño de RRHH. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de regresión entre la variable dependiente, clima organizacional, y la variable independiente, desempeño de RRHH, muestra resultados que evidencian una relación débil entre ambas. El coeficiente de correlación múltiple es de 0,19, lo que indica que existe una correlación muy baja entre el clima organizacional y el desempeño de los recursos humanos. Este valor sugiere que, aunque existe una relación, su magnitud es prácticamente insignificante.

Por su parte, el coeficiente de determinación  $R^2$  es de 0,035, lo que significa que apenas el 3,5% de la variabilidad en el clima organizacional puede ser explicada por el desempeño de RRHH. Este valor refuerza la idea de que el desempeño de los recursos humanos no tiene un impacto significativo en la percepción del clima organizacional. La variabilidad en el clima organizacional parece estar influenciada por otros factores no considerados en este análisis.

El  $R^2$  ajustado, que toma en cuenta el número de variables independientes en el modelo y ajusta el  $R^2$  para evitar sobrestimaciones, es aún más bajo, con un valor de 0,00. Este resultado confirma que, al considerar el número de observaciones y variables, la relación entre el desempeño de RRHH y el clima organizacional es prácticamente inexistente desde una perspectiva estadística.

Es decir que los resultados indican que el desempeño de los recursos humanos no tiene un impacto considerable en la percepción del clima organizacional, al menos en el contexto de los datos analizados. Por lo tanto, otros factores ajenos al desempeño de RRHH podrían estar desempeñando un papel más importante en la configuración del clima

organizacional, y sería recomendable explorar otras variables para obtener una comprensión más completa de este fenómeno.

#### 6.4.5. Regresión variable clima organizacional y satisfacción laboral

**Tabla 33**

*Regresión variable clima organizacional y satisfacción laboral*

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,051
Coefficiente de determinación $R^2$	0,002
$R^2$ ajustado	-0,033

*Nota.* Se muestran los estadísticos de la regresión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de regresión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral revela una relación prácticamente nula entre ambas variables. El coeficiente de correlación múltiple es de 0,051, lo que indica que la correlación entre estas dos variables es extremadamente baja. Esto sugiere que la satisfacción laboral tiene muy poca relación directa con el clima organizacional en los datos analizados.

El coeficiente de determinación  $R^2$ , que mide el porcentaje de variabilidad del clima organizacional que puede ser explicado por la satisfacción laboral, es de apenas 0,002. Esto significa que solo el 0,20% de la variación en el clima organizacional puede ser atribuida a la satisfacción laboral, lo que es estadísticamente insignificante. En otras palabras, la satisfacción laboral no explica de manera relevante las fluctuaciones en la percepción del clima organizacional.

Además, el  $R^2$  ajustado tiene un valor negativo de -0,033, lo que indica que el modelo de regresión no solo tiene una baja capacidad explicativa, sino que, al ajustarse por el número de variables, su poder predictivo es aún menor. Un valor negativo en el  $R^2$  ajustado sugiere que el modelo no mejora la predicción del clima organizacional en comparación con una simple media, lo que refuerza la falta de relación entre ambas variables.

Lo que significa que se sugiere que la satisfacción laboral no tiene un impacto significativo en el clima organizacional en este análisis. Otros factores externos o variables adicionales probablemente están influyendo más en la percepción del clima organizacional y merecen ser considerados en estudios futuros para obtener una visión más completa del fenómeno.

#### 6.4.6. Regresión variable clima organizacional y satisfacción al cliente

**Tabla 34**

*Regresión variable clima organizacional y satisfacción al cliente*

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,117916043
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,013904193
R <sup>2</sup> ajustado	-0,021313514

*Nota.* La tabla muestra los resultados de la regresión entre el clima organizacional y la satisfacción al cliente. *Elaborado por autor, 2024.*

El análisis de regresión entre el clima organizacional y la satisfacción al cliente muestra una relación muy débil entre ambas variables. El coeficiente de correlación múltiple es de 0,118, lo que indica que la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción al cliente es baja, sugiriendo que la satisfacción del cliente apenas está relacionada con la percepción del clima organizacional.

El coeficiente de determinación R<sup>2</sup>, que mide cuánto de la variabilidad en el clima organizacional puede ser explicado por la satisfacción del cliente, tiene un valor de 0,014. Esto significa que solo el 1,4% de las variaciones en el clima organizacional pueden ser atribuidas a la satisfacción al cliente. Este porcentaje es muy pequeño, lo que implica que la satisfacción del cliente no tiene un impacto significativo en cómo se percibe el clima dentro de la organización.

El R<sup>2</sup> ajustado, que ajusta el R<sup>2</sup> considerando el número de variables y su efecto sobre el modelo, es negativo, con un valor de -0,021. Esto sugiere que, al considerar el número de

observaciones y la complejidad del modelo, la satisfacción al cliente no contribuye de manera efectiva a predecir el clima organizacional. Un  $R^2$  ajustado negativo indica que el modelo de regresión no mejora sobre una simple media, y que la relación entre estas variables es prácticamente inexistente desde una perspectiva estadística.

Es decir que la satisfacción del cliente no parece influir de manera significativa en el clima organizacional según este análisis. Por lo tanto, otros factores probablemente desempeñan un papel más relevante en la configuración del clima organizacional, y es recomendable incluir otras variables en el análisis para obtener una comprensión más completa del fenómeno.

#### **6.4. Propuesta**

##### **6.4.1. Introducción a la Propuesta de Mejora Continua**

El clima organizacional en el Isidro Ayora de Loja, en el primer semestre de 2024, se ha caracterizado por presentar áreas de mejora que afectan tanto el rendimiento laboral del personal como su nivel de satisfacción general. Las percepciones de los empleados revelan un ambiente de trabajo en el que persisten desafíos relacionados con la comunicación interna, el liderazgo participativo, y la cohesión de equipo. Estos factores no solo generan insatisfacción y desmotivación, sino que además inciden de forma directa en la eficiencia del servicio y en la calidad de atención al paciente, aspectos que son fundamentales para el cumplimiento de la misión de la institución. En un entorno hospitalario, donde las demandas son altas y los recursos pueden ser limitados, mantener un clima organizacional saludable es esencial para garantizar un nivel de desempeño óptimo que repercuta favorablemente en la percepción del hospital por parte de sus usuarios.

Dado este contexto, la presente propuesta de mejora continua tiene como objetivo principal implementar un conjunto de estrategias y acciones orientadas a crear un ambiente de trabajo más colaborativo, motivador y eficiente. En específico, esta propuesta busca

fortalecer la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, fomentar un liderazgo efectivo que inspire y motive al personal, y consolidar relaciones interpersonales basadas en el respeto y la cooperación. Asimismo, se pretende establecer un sistema de reconocimiento que valore el esfuerzo de cada empleado y proporcionar programas de capacitación continua, los cuales permitan el desarrollo de competencias esenciales para el adecuado desempeño de sus funciones. Mediante la implementación de estos cambios, se espera no solo mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, sino también optimizar la calidad del servicio ofrecido a los pacientes y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El alcance de esta propuesta abarca tanto las áreas operativas como administrativas del hospital, con un enfoque particular en aquellas unidades donde el clima organizacional presenta mayores áreas de oportunidad. La intervención considera a empleados de todos los niveles, desde el personal operativo hasta los líderes de equipo y altos directivos, promoviendo una cultura organizacional inclusiva en la que cada miembro se sienta valorado y parte fundamental del proceso de mejora. En este sentido, la propuesta no solo busca responder a las necesidades actuales, sino también establecer una base sólida para la construcción de un clima organizacional sostenible, donde el bienestar de los empleados se traduzca en un entorno hospitalario eficiente, humanizado y comprometido con la excelencia en el servicio.

#### **6.4.2. Diagnóstico Inicial del Clima Organizacional**

El diagnóstico inicial del clima organizacional en el Isidro Ayora revela una serie de aspectos que impactan en la satisfacción y el desempeño del personal, destacándose varias áreas de oportunidad que son esenciales para orientar los esfuerzos de mejora. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas señalan que, aunque existen elementos valorados positivamente, persisten dificultades que obstaculizan un ambiente laboral óptimo. Entre las

áreas críticas identificadas se encuentran la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, el estilo de liderazgo y las estrategias motivacionales, así como las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo.

En primer lugar, la comunicación interna se percibe como un área en la que se requiere un enfoque más estratégico y abierto. Los empleados manifestaron que, en muchos casos, la información no fluye adecuadamente entre los distintos niveles jerárquicos, lo cual genera confusión y malentendidos que afectan tanto la colaboración como la ejecución de tareas. Esta barrera comunicacional no solo limita el intercambio de ideas y sugerencias, sino que también impide que el personal se sienta debidamente informado y parte activa de las decisiones que afectan su trabajo.

Por otro lado, el liderazgo dentro del hospital ha sido identificado como un factor de gran influencia en el clima organizacional. Se ha observado que, en general, los líderes tienden a adoptar un estilo de dirección más centrado en el cumplimiento de tareas que en el desarrollo del equipo, lo cual limita la capacidad de inspirar y motivar a los empleados. Muchos de ellos expresaron que el reconocimiento de su trabajo y el apoyo para el desarrollo de sus competencias no siempre están presentes, lo que afecta su percepción sobre el valor de su labor en el hospital y reduce su compromiso. En este sentido, el liderazgo necesita adoptar un enfoque más participativo y transformacional, en el que se promueva la motivación y se genere un ambiente de apoyo constante.

Asimismo, las relaciones interpersonales representan un aspecto clave para el bienestar laboral, ya que influyen directamente en la satisfacción y en el sentido de pertenencia del personal. A pesar de que algunos empleados refirieron tener relaciones de trabajo satisfactorias, otros manifestaron que existen conflictos y tensiones que obstaculizan la cooperación y afectan el trabajo en equipo. La falta de espacios para el diálogo y la

integración contribuye a que estas situaciones se mantengan, lo cual incide negativamente en el clima organizacional y en la percepción que los empleados tienen de su ambiente laboral.

Finalmente, el análisis de las percepciones de los empleados pone de manifiesto un nivel de insatisfacción generalizado en cuanto a la claridad de sus roles y la valoración que reciben. Muchos de ellos expresan que, aunque cumplen con sus responsabilidades, sienten que sus esfuerzos no son reconocidos ni valorados de manera equitativa. Esto afecta su motivación y su disposición para contribuir activamente en las metas institucionales. Este diagnóstico inicial, por tanto, ofrece una base clara para identificar las áreas en las que se debe trabajar prioritariamente, abordando tanto los aspectos estructurales como los relacionales para fortalecer el clima organizacional y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

#### **6.4.3. Estrategias de Mejora en Comunicación Interna**

La mejora de la comunicación interna en el Isidro Ayora constituye una prioridad para fomentar un ambiente laboral donde la información fluya de manera clara, bidireccional y transparente. Con este propósito, se plantea un conjunto de estrategias orientadas a establecer canales de comunicación efectivos que no solo conecten a los distintos niveles jerárquicos, sino que también faciliten el acceso y la participación activa de todos los miembros de la institución. La implementación de estos canales busca eliminar las barreras que limitan el intercambio de información, promoviendo una mayor claridad en los objetivos y en las expectativas de cada área.

Una de las primeras acciones en esta estrategia de comunicación interna es la creación de un sistema de retroalimentación continua, diseñado para que los empleados puedan expresar libremente sus opiniones y sugerencias. Este sistema permitirá a los líderes captar las necesidades y percepciones del personal, lo cual facilitará la toma de decisiones más informadas y cercanas a la realidad de cada departamento. Al habilitar espacios específicos

para la retroalimentación, los empleados no solo sentirán que sus voces son escuchadas, sino que también percibirán un entorno que valora y responde a sus inquietudes.

En paralelo, se propone fortalecer la comunicación digital como una herramienta para agilizar y mejorar la colaboración entre los diferentes departamentos. La adopción de plataformas y herramientas digitales adecuadas facilitará el acceso rápido y eficaz a la información, promoviendo una cultura de colaboración en la que se puedan compartir ideas, coordinar proyectos y resolver problemas de forma conjunta. Este enfoque digital se convierte en un recurso fundamental para consolidar la eficiencia en la comunicación, especialmente en un entorno hospitalario donde la agilidad y la precisión son esenciales para el desempeño de las labores diarias.

Estas estrategias buscan transformar la comunicación interna en un pilar clave para el éxito de las actividades en el hospital, generando una cultura organizacional basada en la transparencia y la apertura al diálogo. A través de una comunicación fortalecida, los empleados no solo tendrán mayor claridad en sus funciones, sino que también se sentirán más integrados y comprometidos con la misión y los valores de la institución.

#### **6.4.4. Desarrollo del Liderazgo Participativo y Transformacional**

Promover un liderazgo participativo y transformacional en el Isidro Ayora es fundamental para generar un entorno laboral que inspire, motive y facilite la participación activa de todos los miembros del equipo. Este enfoque busca que los líderes no solo gestionen tareas, sino que también se conviertan en referentes capaces de motivar y potenciar el desarrollo de sus colaboradores, fomentando así una cultura de compromiso y pertenencia en la organización. Con el propósito de fortalecer este estilo de liderazgo, se plantea la implementación de programas de capacitación enfocados en técnicas de liderazgo participativo y habilidades de empatía, brindando a los líderes herramientas prácticas que les permitan gestionar equipos de manera efectiva y cercana. Estas capacitaciones se diseñarán

para desarrollar competencias que promuevan el respeto, la inclusión y la comprensión de las necesidades del personal, de modo que cada líder pueda crear un ambiente de apoyo y colaboración en su área.

Paralelamente, se propone el establecimiento de un sistema de mentoría orientado a fortalecer las habilidades de liderazgo en los miembros con potencial de crecimiento dentro de la institución. Esta mentoría permitirá a los líderes más experimentados transmitir sus conocimientos y experiencias a otros empleados, promoviendo una continuidad en las buenas prácticas y consolidando una cultura de liderazgo positivo. Los mentores, además de guiar en habilidades técnicas, podrán inculcar los valores y principios del liderazgo transformacional, favoreciendo un desarrollo integral en los nuevos líderes y, al mismo tiempo, creando una red de apoyo que beneficie a todo el equipo de trabajo.

Para garantizar la efectividad de estas estrategias, se plantea una evaluación periódica del liderazgo en cada área, la cual se llevará a cabo mediante herramientas que permitan medir la satisfacción y el impacto positivo del liderazgo en el equipo. Este proceso de evaluación será clave para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de liderazgo según las necesidades específicas de cada departamento, asegurando que el liderazgo en el hospital se mantenga alineado con los objetivos institucionales y con las expectativas de los colaboradores. De esta forma, se busca instaurar un liderazgo que no solo oriente y supervise, sino que también inspire y motive a todo el equipo, contribuyendo a un clima organizacional positivo y sostenible.

#### **6.4.5. Fomento de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo**

Crear un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo en el Isidro Ayora es un objetivo prioritario que permitirá fortalecer las relaciones interpersonales y optimizar el trabajo en equipo, lo cual resulta esencial para el adecuado funcionamiento de una institución de salud. En este sentido, fomentar la integración entre los miembros del equipo contribuye a

consolidar un ambiente laboral donde el respeto, la cooperación y la confianza sean valores compartidos, promoviendo una mayor cohesión y efectividad en el desempeño diario de sus labores. Para lograrlo, se proponen diversas actividades de integración que faciliten la construcción de vínculos sólidos y una comunicación abierta entre los colaboradores de diferentes áreas.

Como parte de estas iniciativas, se plantea la implementación de talleres que desarrollen habilidades interpersonales y técnicas de resolución de conflictos, elementos fundamentales en un entorno donde el trabajo en equipo es la base para una atención integral y de calidad. A través de estos talleres, los empleados podrán aprender a manejar situaciones de tensión de manera constructiva, fortaleciendo la empatía y la comprensión mutua. Estos espacios de aprendizaje facilitarán la interacción saludable y proactiva entre los colaboradores, minimizando los efectos negativos de los desacuerdos y potenciando las capacidades individuales y colectivas para abordar retos en equipo.

Asimismo, se propone la creación de espacios de trabajo colaborativo que fomenten interacciones informales y espontáneas entre el personal. Estos espacios estarán diseñados para que los empleados puedan reunirse, compartir ideas y trabajar juntos en proyectos o problemas comunes, lo que enriquecerá la dinámica laboral y promoverá una cultura organizacional centrada en la colaboración y el apoyo. De este modo, se busca no solo mejorar las relaciones interpersonales, sino también consolidar un equipo cohesionado y comprometido con los objetivos institucionales, donde cada miembro se sienta parte integral y valorada en el logro de la misión del hospital.

#### **6.4.6. Plan de Reconocimiento y Valoración del Trabajo de los Empleados**

El establecimiento de un plan de reconocimiento y valoración del trabajo de los empleados en el Isidro Ayora es fundamental para incrementar la motivación y fortalecer el compromiso del personal. Reconocer los logros y el esfuerzo de los colaboradores es una

estrategia clave que contribuye a crear un ambiente laboral positivo, en el que cada miembro del equipo sienta que su labor es apreciada y significativa para la organización. Para lograr este objetivo, se propone implementar un sistema de incentivos que se base en el desempeño individual y en la contribución de cada empleado al clima organizacional, de manera que se valoren tanto los resultados obtenidos como el impacto positivo en el entorno laboral.

Este sistema de reconocimiento incluye tanto programas de reconocimiento público como privado, diseñados para adaptarse a las preferencias y expectativas de los empleados. Los programas de reconocimiento público, como ceremonias de premiación o menciones especiales en reuniones institucionales, permiten destacar los logros de los empleados de manera visible, fortaleciendo su autoestima y el respeto de sus colegas. Por otro lado, el reconocimiento privado, mediante cartas o reuniones individuales, brinda un espacio de valoración personalizada que permite a los líderes expresar de manera directa su gratitud y respeto por el esfuerzo del colaborador.

Además, con el fin de asegurar que el sistema de reconocimiento tenga un efecto duradero y alineado con los objetivos de la institución, se implementará una evaluación continua del impacto que estos incentivos generan en la satisfacción laboral. Este proceso de evaluación permitirá realizar ajustes según las necesidades cambiantes de los empleados y las metas de la organización, asegurando así que el plan de reconocimiento se mantenga relevante y efectivo. Con estas acciones, el hospital busca no solo recompensar el esfuerzo individual, sino también fomentar un entorno en el que cada empleado se sienta valorado y motivado para contribuir de manera activa y positiva a los objetivos compartidos.

#### **6.4.7. Programa de Desarrollo Profesional y Capacitación Continua**

El establecimiento de un programa de desarrollo profesional y capacitación continua en el Hospital general provincial Isidro Ayora de Loja es fundamental para optimizar las competencias y habilidades de su personal, lo cual resulta clave para el logro de una atención

de calidad y para el fortalecimiento del clima organizacional. Con este propósito, se plantea la creación de planes de capacitación alineados con las necesidades específicas del hospital, identificando aquellas áreas donde el desarrollo de nuevas habilidades o el perfeccionamiento de competencias existentes pueda generar un impacto positivo y tangible en el desempeño y en la satisfacción laboral de los empleados.

Este programa de capacitación ofrecerá acceso a cursos, talleres y certificaciones que no solo fortalecerán el desarrollo profesional del personal, sino que también brindarán oportunidades para que los empleados amplíen sus conocimientos y alcancen un nivel de especialización que les permita responder con mayor eficacia a las demandas del entorno hospitalario. Al contar con opciones de formación continua, el hospital se asegura de que sus colaboradores no solo actualicen sus conocimientos en función de las innovaciones del sector, sino que también se mantengan motivados y comprometidos con su crecimiento personal y profesional.

Para evaluar de manera objetiva el impacto de la capacitación en el clima organizacional, se establecerán indicadores de evaluación específicos que permitan medir la efectividad de cada actividad formativa. Estos indicadores facilitarán el seguimiento del desempeño y del grado de satisfacción de los empleados, proporcionando una visión clara sobre cómo la capacitación contribuye a un ambiente laboral más productivo y satisfactorio. Con estas acciones, el hospital busca consolidar un entorno de aprendizaje constante, donde cada miembro del equipo pueda desarrollar al máximo sus capacidades, al mismo tiempo que se fortalece el compromiso con los objetivos institucionales y se promueve un clima organizacional de excelencia y crecimiento continuo.

#### **6.4.8. Medidas para Promover el Equilibrio entre Vida Laboral y Personal**

Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal en el Isidro Ayora es esencial para reducir el estrés y aumentar la satisfacción general de los empleados, dado que un

entorno laboral saludable repercute directamente en la calidad del trabajo y en la permanencia del personal. Con este fin, se plantea la implementación de políticas que favorezcan la flexibilidad en los horarios de trabajo, permitiendo a los empleados conciliar sus responsabilidades laborales con sus necesidades personales y familiares. Cuando las condiciones lo permitan, también se contempla la opción de teletrabajo, especialmente en áreas administrativas donde esta modalidad es factible, lo cual contribuirá a reducir el desgaste físico y emocional del desplazamiento diario.

Además de la flexibilidad horaria, es fundamental el desarrollo de programas de apoyo psicológico y bienestar laboral, orientados a brindar un espacio de contención emocional y orientación para el personal que enfrente situaciones de estrés o fatiga laboral. Estos programas ayudarán a los empleados a gestionar de forma efectiva las presiones inherentes a su trabajo, especialmente en el ámbito de la salud, donde el desgaste emocional es significativo. La disponibilidad de estos servicios permitirá al personal sentirse respaldado por la institución, generando un sentido de pertenencia y apoyo mutuo.

Asimismo, se busca fomentar actividades recreativas y deportivas que no solo proporcionen un espacio de esparcimiento, sino que también fortalezcan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en un ambiente distinto al habitual. Estas actividades recreativas, al integrarse como parte de la cultura organizacional, contribuirán a crear un clima de cooperación y camaradería, lo cual impacta de manera positiva en el bienestar y en la satisfacción de cada miembro del equipo. Con estas acciones, el hospital aspira a construir un entorno donde el equilibrio entre vida laboral y personal no solo sea un objetivo institucional, sino una realidad accesible para todos sus empleados, generando así un impacto positivo y sostenible en su bienestar y en su motivación diaria.

#### **6.4.9. Sistema de Monitoreo y Evaluación de Resultados**

Para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las mejoras implementadas en el clima organizacional del Isidro Ayora, resulta imprescindible establecer un sistema de monitoreo y evaluación de resultados que permita verificar el impacto de las estrategias adoptadas. Este sistema se basará en indicadores clave diseñados específicamente para medir los efectos de cada acción en el ambiente laboral, asegurando que los esfuerzos realizados contribuyan de manera concreta a alcanzar los objetivos planteados. La selección de estos indicadores responde a la necesidad de contar con métricas objetivas que reflejen tanto los avances logrados como las áreas que requieran ajustes, permitiendo así un análisis integral del proceso.

Además, el sistema incluirá evaluaciones periódicas, que, junto con la recolección de retroalimentación directa de los empleados, proporcionarán una visión completa y realista del estado del clima organizacional. Estas evaluaciones no solo facilitarán la identificación de logros, sino que también permitirán detectar tempranamente cualquier aspecto que pueda estar afectando el bienestar y la motivación del personal. La retroalimentación continua, al ser parte fundamental de este proceso, fortalecerá la confianza de los empleados en el compromiso de la institución hacia su satisfacción y desarrollo.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos y de la información recopilada, se procederá a una revisión y ajuste del plan de mejora continua, de modo que este permanezca alineado con las necesidades cambiantes del personal y con los objetivos estratégicos del hospital. Este enfoque adaptativo garantiza que el plan no solo sea eficaz en el corto plazo, sino que también se mantenga relevante y sostenible en el tiempo, promoviendo un clima organizacional positivo y una cultura de mejora constante.

#### **6.4.10. Cronograma de Implementación y Responsables**

Para llevar a cabo la propuesta de mejora en el clima organizacional del Isidro Ayora, es necesario contar con un cronograma de implementación estructurado en fases, de manera que cada estrategia y acción pueda ser ejecutada de forma ordenada y progresiva. Este plan de implementación por fases permitirá un seguimiento detallado y facilitará la identificación de avances en cada área abordada, asegurando que los objetivos se cumplan de acuerdo con las prioridades establecidas. Dividir el proceso en etapas claras contribuye a mantener un ritmo constante y a ajustar las intervenciones en función de los resultados y necesidades emergentes.

Para garantizar la correcta ejecución de cada estrategia, se designarán responsables específicos que asumirán la supervisión y coordinación de las acciones dentro de su ámbito de competencia. Esta asignación de responsabilidades permitirá que cada encargado tenga una visión clara de sus metas y tareas, promoviendo así la responsabilidad individual y el compromiso con el éxito del plan. Al mismo tiempo, esta estructura facilitará la comunicación y la rendición de cuentas en cada fase de implementación, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones y en la solución de posibles inconvenientes.

Por último, el cronograma contempla la definición de plazos y metas que abarcan corto, mediano y largo plazo, lo cual permite una planificación estratégica que no solo se centre en los resultados inmediatos, sino también en la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas. Los plazos definidos orientarán el ritmo de trabajo y asegurarán que cada acción contribuya al objetivo general de forma oportuna y efectiva. Con estas medidas, el hospital contará con una guía estructurada para avanzar de manera constante hacia un clima organizacional mejorado y sostenible, reflejando un compromiso firme con el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo.

#### **6.4.11. Conclusión y Compromiso Institucional con la Mejora Continua**

La implementación de esta propuesta de mejora continua en el Isidro Ayora trae consigo una serie de beneficios significativos tanto para la institución como para sus empleados. Al fortalecer el clima organizacional mediante estrategias orientadas a la comunicación, el liderazgo, la valoración del trabajo, y el desarrollo profesional, se espera lograr un ambiente de trabajo en el que cada colaborador sienta un mayor compromiso y satisfacción en el desempeño de sus labores. Estos cambios no solo promueven el bienestar individual de cada miembro del equipo, sino que también impactan de forma positiva en la eficiencia y calidad de los servicios brindados a los pacientes, consolidando así la imagen del hospital como un centro de salud que valora y cuida tanto a sus empleados como a sus usuarios.

El compromiso institucional con la mejora continua y el bienestar de su equipo es, sin duda, una prioridad para el hospital, que reconoce el valor del capital humano como un recurso indispensable en la consecución de sus objetivos. Este compromiso implica no solo la implementación inicial de las acciones propuestas, sino también el mantenimiento y ajuste constante de cada estrategia, adaptándola a las necesidades cambiantes del personal y del entorno laboral. Al asumir una cultura de mejora continua, el hospital reafirma su dedicación a construir un ambiente laboral saludable, donde cada individuo pueda desarrollarse plenamente y donde el trabajo en equipo sea el motor de un servicio de salud de calidad.

Este esfuerzo conjunto requiere la participación activa y comprometida de todos los colaboradores, por lo que es fundamental que cada empleado vea en esta propuesta una oportunidad para contribuir de manera positiva al ambiente organizacional. A través de esta iniciativa, el hospital hace un llamado a su personal para que se sume a esta transformación, reconociendo que el esfuerzo de cada uno es esencial para construir un espacio de trabajo en el que prevalezcan el respeto, la colaboración y el orgullo por pertenecer a esta institución.

Con esta visión compartida, el Isidro Ayora avanza hacia un futuro en el que el bienestar y la excelencia en el servicio se conviertan en los pilares de su cultura organizacional.

## **7. Discusión**

### **7.1. Interpretación de Resultados en Relación con los Objetivos del Estudio**

Los hallazgos de esta investigación demuestran una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Isidro Ayora, lo que confirma que un ambiente laboral adecuado promueve un mayor compromiso y rendimiento del personal. Al analizar los resultados en relación con los objetivos específicos, se observa que las principales áreas de mejora identificadas son la comunicación entre departamentos, el liderazgo y el reconocimiento al esfuerzo del personal. Estos aspectos fueron señalados consistentemente por los empleados como áreas débiles, evidenciando una necesidad de implementar políticas de fortalecimiento en estos ámbitos para fomentar un entorno de trabajo más motivador y colaborativo (Berberoğlu, 2018).

El primer objetivo específico, orientado a identificar los factores que influyen en la satisfacción y desempeño del personal, muestra que una comunicación interna deficiente y la falta de reconocimiento afectan negativamente la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Estos resultados coinciden con estudios previos en hospitales, donde se ha constatado que prácticas de comunicación clara y el reconocimiento del esfuerzo impactan positivamente en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados (Amiri et al., 2023).

El segundo objetivo, que busca evaluar el impacto de los factores del clima organizacional en la satisfacción de los usuarios del hospital, se confirma indirectamente, ya que un ambiente laboral desfavorable influye en la calidad de la atención al paciente. Un clima organizacional positivo fomenta la colaboración y reduce el estrés, mejorando la disposición de los empleados para ofrecer un servicio humanizado, lo que se alinea con estudios que destacan la relación entre la satisfacción del personal y la calidad percibida de los servicios de salud (Woznyj et al., 2018).

Además, la investigación revela que la falta de cohesión y apoyo entre equipos disminuye la motivación, reforzando la importancia de estrategias de mejora en el clima organizacional. Los empleados valoran el reconocimiento y la claridad en las expectativas y roles, elementos que aparecen como áreas débiles en el Isidro Ayora. Según otros estudios, la claridad de roles y el reconocimiento son esenciales para la satisfacción en el trabajo, siendo factores que requieren atención para optimizar el clima organizacional (Suryana, 2022).

En este contexto, el tercer objetivo, que propone un plan de mejora continua, resulta fundamental para asegurar el progreso sostenido del clima organizacional. La propuesta del plan de acción, estructurada con indicadores específicos de desempeño y un cronograma de implementación, tiene como finalidad abordar las áreas críticas identificadas y mejorar la percepción y satisfacción del personal a largo plazo, permitiendo que las mejoras en el clima organizacional se mantengan y refuercen (Hinuq et al., 2022).

Los hallazgos de esta investigación demuestran una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Isidro Ayora, lo que confirma que un ambiente laboral adecuado promueve un mayor compromiso y rendimiento del personal. Al analizar los resultados en relación con los objetivos específicos, se observa que las principales áreas de mejora identificadas son la comunicación entre departamentos, el liderazgo y el reconocimiento al esfuerzo del personal. Estos aspectos fueron señalados consistentemente por los empleados como áreas débiles, evidenciando una necesidad de implementar políticas de fortalecimiento en estos ámbitos para fomentar un entorno de trabajo más motivador y colaborativo (Berberoğlu, 2018).

El primer objetivo específico, orientado a identificar los factores que influyen en la satisfacción y desempeño del personal, muestra que una comunicación interna deficiente y la falta de reconocimiento afectan negativamente la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Estos resultados coinciden con estudios previos en hospitales, donde se ha

constatado que prácticas de comunicación clara y el reconocimiento del esfuerzo impactan positivamente en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados (Amiri et al., 2023).

El segundo objetivo, que busca evaluar el impacto de los factores del clima organizacional en la satisfacción de los usuarios del hospital, se confirma indirectamente, ya que un ambiente laboral desfavorable influye en la calidad de la atención al paciente. Un clima organizacional positivo fomenta la colaboración y reduce el estrés, mejorando la disposición de los empleados para ofrecer un servicio humanizado, lo que se alinea con estudios que destacan la relación entre la satisfacción del personal y la calidad percibida de los servicios de salud (Woznyj et al., 2018).

Además, la investigación revela que la falta de cohesión y apoyo entre equipos disminuye la motivación, reforzando la importancia de estrategias de mejora en el clima organizacional. Los empleados valoran el reconocimiento y la claridad en las expectativas y roles, elementos que aparecen como áreas débiles en el Isidro Ayora. Según otros estudios, la claridad de roles y el reconocimiento son esenciales para la satisfacción en el trabajo, siendo factores que requieren atención para optimizar el clima organizacional (Suryana, 2022).

En este contexto, el tercer objetivo, que propone un plan de mejora continua, resulta fundamental para asegurar el progreso sostenido del clima organizacional. La propuesta del plan de acción, estructurada con indicadores específicos de desempeño y un cronograma de implementación, tiene como finalidad abordar las áreas críticas identificadas y mejorar la percepción y satisfacción del personal a largo plazo, permitiendo que las mejoras en el clima organizacional se mantengan y refuercen (Hinuq et al., 2022).

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para contribuir de manera práctica al fortalecimiento del clima organizacional en el Isidro Ayora. Los hallazgos permiten fundamentar cambios en las políticas internas y en la cultura organizacional. Al

priorizar el bienestar del personal, el hospital no solo busca mejorar el rendimiento y compromiso de sus empleados, sino también consolidar una imagen institucional de respeto y valor hacia su capital humano, que se traduzca en una mejor experiencia para los pacientes (Berberoğlu, 2018).

Finalmente, se espera que la implementación de los resultados de esta investigación permita que, para el año 2025, el hospital haya consolidado una cultura organizacional en la que los empleados se sientan valorados y comprometidos. Esta meta responde al objetivo de reducir la rotación de personal y mejorar la percepción de la institución tanto por parte de los empleados como de los usuarios, lo cual es crucial para la sostenibilidad de las mejoras en el ambiente laboral y en la calidad del servicio (Amiri et al., 2023).

Es decir que los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para el diseño e implementación de un plan de mejora continua en el Isidro Ayora, que permitirá optimizar el clima organizacional y fortalecer el compromiso del personal hacia la institución. Este análisis muestra que, a través de ajustes en las áreas de comunicación, liderazgo y reconocimiento, es posible construir un ambiente de trabajo más cohesionado y productivo, logrando así un impacto positivo tanto en el equipo de trabajo como en los pacientes atendidos por la institución (Greenslade y Jimmieson, 2011).

## **7.2. Comparación con el Marco Teórico y Estudios Previos**

La literatura en el campo del clima organizacional subraya la importancia de un ambiente laboral positivo para el rendimiento y bienestar de los empleados. Estudios recientes demuestran que un clima organizacional favorable se asocia con niveles más altos de compromiso y rendimiento en hospitales, especialmente en aquellos que priorizan el bienestar de su personal (Berberoğlu, 2018). Los resultados obtenidos en el Isidro Ayora reflejan una percepción favorable del clima organizacional en dimensiones como la comunicación y el liderazgo participativo, en concordancia con investigaciones previas que

destacan el papel de la comunicación clara y el liderazgo transformacional para un clima organizacional saludable (Amiri et al., 2023).

En cuanto al liderazgo, el estilo participativo y efectivo observado en el Isidro Ayora coincide con teorías que subrayan cómo la participación en la toma de decisiones fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia del equipo. Este enfoque ha demostrado ser efectivo en el contexto hospitalario, donde un liderazgo inclusivo contribuye a mejorar el desempeño del personal y la satisfacción laboral (Phomdonko et al., 2021). En estudios previos en hospitales similares, el liderazgo participativo se ha identificado como un elemento clave en la retención del personal y en el fortalecimiento de la cultura organizacional en salud (Hassan et al., 2021).

Respecto a la comunicación, investigaciones indican que una comunicación clara y bidireccional fortalece la confianza y reduce el conflicto organizacional. En el Isidro Ayora, la percepción de una comunicación interna adecuada, aunque con áreas de mejora, resalta la importancia de una coordinación efectiva entre departamentos para la eficiencia operativa. Esto es consistente con hallazgos que identifican a la comunicación como uno de los factores más críticos en el clima organizacional en el ámbito hospitalario (Bosak et al., 2017).

Una comparación con estudios en otros hospitales muestra tanto coincidencias como diferencias. Por ejemplo, mientras que el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja presenta una valoración positiva en relaciones interpersonales, estudios en otros contextos, como el Hospital Carlos Andrade Marín, destacan desafíos en la cohesión entre equipos debido a factores como la gestión de recursos y la carga laboral. Estos factores se reflejan en cómo el clima organizacional varía entre instituciones de salud, afectando directamente el compromiso y la productividad del personal (Arnetz et al., 2011).

En términos de implicaciones prácticas, los resultados de este estudio sobre el Isidro Ayora sugieren que la percepción positiva del clima organizacional y el liderazgo puede

favorecer no solo el bienestar del personal, sino también la calidad del servicio brindado a los pacientes. Esto se encuentra respaldado por investigaciones que demuestran que un clima organizacional favorable en hospitales está asociado con una mejor percepción de calidad de atención por parte de los pacientes (Hassan et al., 2021).

Además, los hallazgos de este estudio contribuyen de forma innovadora al identificar que, aunque el clima organizacional es percibido como positivo, existen oportunidades de mejora en áreas específicas como la retroalimentación continua y el reconocimiento formal. Este hallazgo coincide con estudios previos que indican que, en entornos hospitalarios, la falta de reconocimiento puede afectar la motivación a largo plazo del personal (Woznyj et al., 2018).

Es decir que los resultados obtenidos en el Isidro Ayora no solo respaldan teorías y hallazgos previos, sino que también aportan una perspectiva contextualizada sobre las dinámicas organizacionales en un entorno hospitalario ecuatoriano. La adaptación de prácticas de liderazgo y comunicación aparece como una oportunidad clave para continuar mejorando el clima organizacional y, consecuentemente, la calidad del servicio (Bonacci et al., 2020).

### **7.3. Evaluación de Implicaciones Prácticas y Teóricas**

Los resultados del estudio indican que un clima organizacional favorable tiene el potencial de mejorar significativamente la gestión hospitalaria en el Isidro Ayora, principalmente a través de prácticas enfocadas en el bienestar y la motivación del personal. Este hallazgo se alinea con investigaciones previas que sugieren que un ambiente laboral positivo puede reducir la rotación de personal y mejorar la calidad del servicio en hospitales (Shalini y Mahalekamge, 2023). Además, una adecuada comunicación interna y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados no solo elevan la satisfacción laboral, sino que

también fortalecen el compromiso del personal hacia los objetivos institucionales (Hassan et al., 2021).

Para implementar cambios efectivos en el clima organizacional, los resultados sugieren la adopción de estrategias de desarrollo profesional y reconocimiento del desempeño. Estos aspectos han demostrado influir positivamente en la satisfacción y retención del personal en otros estudios hospitalarios, donde los programas de capacitación continua y el fortalecimiento de habilidades aumentan tanto la competencia del personal como su percepción de valor en la organización (Berberoğlu, 2018). En el contexto del Isidro Ayora, estas prácticas podrían contribuir a un ambiente de trabajo más motivador y productivo.

El establecimiento de políticas de reconocimiento formal y retroalimentación continua es otra recomendación derivada de los hallazgos, dado que los empleados tienden a valorar los entornos donde su esfuerzo y dedicación son reconocidos. Esto se apoya en estudios que demuestran que la satisfacción laboral depende en gran medida del reconocimiento que reciben los empleados, lo cual incide directamente en su compromiso y desempeño (Erliana et al., 2023).

Otra implicación que se deriva de este estudio es la necesidad de mejorar la cohesión y el trabajo en equipo, ya que un ambiente colaborativo fomenta la eficiencia y la calidad en la atención al paciente. Estudios realizados en otros hospitales destacan cómo un clima organizacional cohesionado reduce la intención de abandono y aumenta el compromiso del personal (Greenslade y Jimmieson, 2011). En el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre departamentos y el apoyo mutuo en el cumplimiento de metas podría traducirse en una mayor estabilidad laboral y en una mejor percepción del ambiente laboral.

Desde un enfoque teórico, los estudios también subrayan la importancia del liderazgo transformacional en la mejora del clima organizacional. Se ha demostrado que los líderes que involucran activamente a su equipo en decisiones y fomentan un ambiente de respeto y colaboración logran elevar los niveles de satisfacción y compromiso entre los empleados, especialmente en el contexto hospitalario (Almohtaseb et al., 2021). En el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja, un liderazgo efectivo no solo podría mejorar la moral y el rendimiento del equipo, sino que también establecería una cultura organizacional centrada en el desarrollo y bienestar del personal.

Los resultados del estudio también sugieren que la implementación de un plan de mejora continua, con indicadores específicos de rendimiento, permitiría medir el impacto de estas estrategias en el clima organizacional del hospital a lo largo del tiempo. Esta propuesta de medición continua es consistente con otros hallazgos que indican que la mejora constante en el ambiente de trabajo fortalece la cultura organizacional y asegura la sostenibilidad de los cambios, adaptándose a las necesidades emergentes del personal (Wijayanti y Aini, 2022).

Desde el punto de vista práctico, la mejora en la comunicación interna es una prioridad destacada, ya que una comunicación efectiva entre los niveles jerárquicos y departamentos facilita el flujo de información y la colaboración. Estudios han indicado que la falta de comunicación en entornos hospitalarios puede afectar tanto la coordinación como la seguridad en la atención al paciente, resaltando la necesidad de establecer canales de comunicación claros y accesibles (Kleine et al., 2022).

Finalmente, se espera que la aplicación de estas recomendaciones ayude Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja a consolidar una cultura organizacional orientada al bienestar del personal y a la calidad del servicio. Comprometerse con la mejora del clima organizacional no solo beneficiará a los empleados, sino que también reforzará la imagen

institucional del hospital y fortalecerá la confianza de los pacientes en la atención recibida (Okolie y Oyovwevotu, 2023).

#### **7.4. Limitaciones del Estudio y Evaluación de su Impacto**

Al analizar las limitaciones de este estudio en el contexto del Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja, uno de los aspectos más relevantes es el tamaño de la muestra utilizada. La selección de participantes mediante un muestreo no probabilístico, bajo el criterio de conveniencia, permite captar percepciones significativas, pero no garantiza la representatividad completa del personal hospitalario, lo cual introduce un sesgo en los resultados y limita su generalización a toda la organización. Ampliar la muestra en futuras investigaciones permitiría obtener una visión más robusta y generalizable sobre el clima organizacional en el hospital (Mishra y Tikoria, 2021).

Otra limitación considerable se encuentra en los factores externos que influyen en el clima organizacional, como políticas de salud pública y normativas del sector. Estas políticas establecen estándares de calidad que el hospital debe cumplir y afectan la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo. La presión para adherirse a estas normativas puede generar tensiones, limitando la capacidad del personal para mejorar el clima organizacional de forma autónoma, en línea con lo indicado por estudios que destacan cómo las políticas públicas condicionan las prácticas de gestión en instituciones de salud (Phomdonko et al., 2021).

Adicionalmente, el diseño correlacional y cuantitativo de este estudio permite una comprensión general de la relación entre variables como el liderazgo y la satisfacción laboral, pero no profundiza en las experiencias individuales de los empleados. La incorporación de métodos cualitativos, como entrevistas y grupos focales, en futuras investigaciones podría enriquecer los hallazgos cuantitativos y brindar una perspectiva más detallada de las percepciones del personal, tal como sugieren investigaciones que resaltan la importancia de

explorar el contexto específico de los empleados en estudios organizacionales (Roudsary et al., 2022).

El tiempo limitado de la investigación representa otra restricción que puede afectar la validez de los resultados, ya que el clima organizacional es una variable dinámica que cambia en función de condiciones internas y externas del hospital. Estudios longitudinales permitirían observar las fluctuaciones en el clima organizacional y su evolución en el tiempo, proporcionando una comprensión más precisa de las relaciones causales y la sostenibilidad de las mejoras, lo cual sería particularmente útil en el contexto del I Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja isidro Ayora (Hassan et al., 2021).

También se debe considerar la posibilidad de sesgos de respuesta en la recolección de datos, ya que algunos empleados pueden haber sentido la necesidad de responder de manera favorable o conservadora por temor a repercusiones. A pesar de las garantías de anonimato y confidencialidad, la cultura organizacional puede influir en la honestidad de las respuestas. Estudios sobre encuestas en hospitales han mostrado que, incluso con medidas de anonimato, los empleados pueden ajustar sus respuestas debido a la percepción de vigilancia o repercusiones internas (Gurková et al., 2020). Para mitigar este sesgo en futuras investigaciones, se podrían implementar encuestas en entornos externos y neutrales, además de fomentar una cultura de apertura y transparencia.

El margen de error y el nivel de confianza utilizados en el cálculo del tamaño de la muestra representan otra limitación. Un margen de error del 17.88% y un nivel de confianza del 95% ofrecen un nivel de precisión adecuado, pero un aumento en el tamaño de la muestra reduciría el margen de error y mejoraría la precisión de los resultados. Este ajuste proporcionaría mayor seguridad en la representatividad de los datos y, en consecuencia, en la validez de las inferencias sobre el clima organizacional del hospital (Phomdonko et al., 2021).

Además, es relevante destacar que la estructura jerárquica y organizacional del hospital puede haber influido en las respuestas de los empleados sobre el clima organizacional. La percepción del liderazgo y la comunicación puede variar entre los niveles jerárquicos, lo cual no fue abordado a profundidad en este estudio. Estudios previos recomiendan incluir un análisis comparativo entre percepciones de diferentes niveles jerárquicos para obtener una visión más completa del clima organizacional y sus áreas de mejora (Roudsary et al., 2022).

Por último, las normativas y regulaciones de salud, que establecen protocolos rigurosos de seguridad y calidad, influyen en la gestión diaria del hospital y afectan la percepción del personal sobre el ambiente de trabajo. Este aspecto, identificado en el estudio, muestra cómo factores externos pueden impactar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Investigaciones han demostrado que la presión por adherirse a normas externas puede generar tensiones que limitan la autonomía y afectan el clima organizacional en hospitales (Ali et al., 2022).

### **7.5. Propuestas para Futuras Investigaciones**

Para futuras investigaciones en el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja, una primera área de interés podría enfocarse en un análisis más profundo de la comunicación interna y su influencia en la cohesión y satisfacción del equipo de trabajo. Este estudio sería particularmente relevante en el contexto de instituciones de salud, donde la comunicación fluida y clara es esencial para la seguridad de los pacientes y la eficiencia operativa. Estudios recientes señalan que una comunicación transparente en momentos de cambio organizacional ayuda a reducir la incertidumbre y fortalece la relación empleado-organización (Li et al., 2020).

Otra línea de investigación valiosa sería evaluar el impacto de los estilos de liderazgo en la percepción del clima organizacional y en el desempeño laboral del personal. La

literatura sugiere que el liderazgo transformacional y participativo suele mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, especialmente en entornos de alta presión como el sector salud (Wijayanti y Aini, 2022). Un estudio que explore estos efectos específicos en el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja podría ofrecer recomendaciones prácticas para los líderes del hospital.

El estudio de variables complementarias, como el estrés laboral y la percepción de estabilidad en el empleo, también aportaría una perspectiva integral al análisis del clima organizacional en el hospital. Investigaciones recientes indican que un clima organizacional saludable puede reducir el impacto negativo del estrés en el personal de salud, mitigando los efectos del agotamiento y promoviendo un mejor desempeño laboral (Abbas et al., 2021).

Adicionalmente, la implementación de estudios longitudinales sería particularmente útil para observar cambios en el clima organizacional a lo largo del tiempo y en respuesta a intervenciones específicas. Este enfoque permitiría evaluar la sostenibilidad de las mejoras en el clima organizacional, identificando qué prácticas y políticas logran efectos positivos a largo plazo y cuáles necesitan ajustes o refuerzo (Schaefer y Moos, 1996).

La exploración del impacto de prácticas de reconocimiento y recompensas sobre la retención y el compromiso del personal constituye otra área de interés relevante. En el contexto hospitalario, donde el agotamiento y la rotación de personal pueden ser elevados, entender cómo el reconocimiento influye en la satisfacción laboral es crucial. Investigaciones recientes han señalado que un sistema de recompensas adecuado aumenta la retención de empleados al fortalecer su compromiso con la organización (Ghosh et al., 2016). Diseñar programas de reconocimiento efectivos para el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja podría crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con la misión institucional.

Otra propuesta para futuras investigaciones es evaluar la efectividad de programas de capacitación y desarrollo continuo en el personal del hospital. La capacitación no solo es fundamental para el desempeño, sino que también refuerza la satisfacción y el sentido de pertenencia. Los estudios han mostrado que las oportunidades de desarrollo profesional son determinantes clave para la satisfacción laboral y el compromiso en instituciones de salud (Bocean et al., 2021).

Explorar la relación entre la infraestructura y los recursos disponibles en el hospital y su efecto sobre el clima organizacional también sería un enfoque valioso. La calidad de los recursos y herramientas influye directamente en la percepción del entorno laboral y en la capacidad del personal para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Un estudio centrado en este aspecto podría identificar áreas de mejora en infraestructura y sugerir inversiones para contribuir a un clima organizacional más favorable y al bienestar del personal (Emejulu, 2020).

Finalmente, sería interesante realizar un análisis comparativo entre diferentes áreas y departamentos del Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja para identificar variaciones en el clima organizacional y sus causas. Esto permitiría comprender cómo los distintos contextos y características de cada área afectan la percepción del clima organizacional y ofrecer recomendaciones personalizadas para cada departamento. Un enfoque de este tipo ha demostrado ser útil en estudios que abordan la retención de empleados a través de prácticas de recompensa y reconocimiento específicos en distintos contextos hospitalarios (Geetha y Muthukumaravel, 2022).

## **8. Conclusiones**

El análisis del clima organizacional en el Isidro Ayora evidencia que los factores de comunicación interna, liderazgo participativo y reconocimiento influyen significativamente en la satisfacción laboral y el desempeño del personal. Los empleados perciben positivamente la comunicación y el liderazgo participativo, los cuales fomentan el compromiso y un ambiente laboral positivo, pero también se identifican áreas de mejora, particularmente en la percepción sobre remuneraciones y estabilidad laboral, que afectan la motivación de algunos empleados y pueden reducir su sentido de pertenencia.

Asimismo, el estudio muestra que el clima organizacional impacta directamente en la satisfacción de los usuarios. Un ambiente de trabajo favorable promueve la calidad en la atención al paciente, lo cual mejora la percepción de los usuarios sobre los servicios hospitalarios. Esta correlación indica que los esfuerzos destinados a mejorar el ambiente laboral no solo benefician a los empleados, sino que también contribuyen a una experiencia hospitalaria más satisfactoria y humana para los pacientes.

Además, la propuesta de implementar un plan de mejora continua es esencial para mantener y fortalecer los aspectos positivos del clima organizacional. Las recomendaciones se centran en la creación de un sistema de retroalimentación y en programas de desarrollo profesional y reconocimiento que fortalezcan la cohesión y la motivación del equipo de trabajo. Un enfoque sostenido en la comunicación efectiva y el liderazgo participativo es clave para promover una cultura organizacional de respeto y colaboración, fortaleciendo la calidad del servicio y la satisfacción de los empleados.

Lo que significa que el clima organizacional saludable es un pilar fundamental en el Isidro Ayora tanto para la satisfacción y el desarrollo del personal como para la calidad del servicio que reciben los usuarios. Los hallazgos destacan la necesidad de políticas y

programas que consoliden el ambiente de trabajo, optimizando la eficiencia y promoviendo un ambiente orientado a la excelencia en la atención hospitalaria.

## **9. Recomendaciones**

Para fortalecer la comunicación interna, basado en los hallazgos sobre la importancia de una comunicación clara y efectiva, se recomienda implementar canales adicionales y sesiones regulares de retroalimentación que aseguren un flujo de información continuo y transparente entre los distintos niveles jerárquicos. Esto puede incluir reuniones periódicas de equipo y una plataforma digital para la comunicación interna, fomentando un ambiente colaborativo.

Además, dado que el reconocimiento es un factor de motivación significativo, se recomienda crear un sistema de incentivos y reconocimiento que valore los logros y el esfuerzo del personal de manera continua. Este sistema puede incluir premios mensuales o anuales, menciones en reuniones institucionales y beneficios específicos que fortalezcan el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo.

Como el desarrollo profesional es clave para la satisfacción laboral, se recomienda implementar programas de capacitación enfocados en habilidades específicas para el sector salud, como el manejo de estrés y técnicas de comunicación interpersonal. Estos programas deben alinearse con las necesidades del hospital y permitir que el personal se sienta apoyado en su crecimiento profesional.

Dado que la remuneración y la estabilidad fueron áreas identificadas como fuentes de insatisfacción, se recomienda revisar las políticas salariales y ofrecer beneficios adicionales que refuercen la percepción de estabilidad. Además, sería valioso proporcionar información clara sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del hospital para aumentar la motivación y el sentido de seguridad laboral.

Para sostener y reforzar las mejoras en el ambiente de trabajo, se recomienda la creación de un plan de mejora continua con objetivos específicos, indicadores de desempeño y revisiones periódicas. Este plan debe incluir encuestas anuales de satisfacción laboral y un sistema de monitoreo que permita realizar ajustes según las necesidades emergentes del personal y de la organización.

Con el fin de consolidar un liderazgo efectivo y colaborativo, se sugiere la capacitación de los líderes en prácticas de liderazgo participativo que fortalezcan la cohesión y la motivación del equipo. Los líderes deben fomentar la participación en la toma de decisiones y mantener una política de puertas abiertas para recibir opiniones y propuestas de sus colaboradores.

Para mejorar la colaboración interdepartamental, se recomienda organizar actividades de integración y trabajo en equipo entre los distintos departamentos. Estas actividades pueden incluir talleres y reuniones donde los equipos de diferentes áreas compartan sus experiencias y logren una comprensión más completa de las responsabilidades y desafíos de sus compañeros.

Finalmente, para evaluar la efectividad de las recomendaciones implementadas, se sugiere realizar evaluaciones periódicas que midan el impacto de cada intervención en el clima organizacional y en la satisfacción del personal. Los resultados de estas evaluaciones deben usarse para ajustar y perfeccionar las estrategias, garantizando que las mejoras sean sostenibles y efectivas en el tiempo.

## 10. Bibliografía

- Abbas, S., Al-Abrow, H., Abdullah, H., Alnoor, A., Khattak, Z., y Khaw, K. (2021). Enfrentamiento con la COVID-19 y el estrés percibido y el papel del clima de salud entre los trabajadores médicos. . *Current Psychology (New Brunswick, Nj)* , 1-14.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-021-01381-8>
- Aduna, A. (2020). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved 2024, from <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Ali, H., Ranse, J., Roiko, A., y Desha, C. (2022). Investigación del aprendizaje organizacional y las adaptaciones para mejorar la respuesta ante desastres hacia “hospitales resilientes”: una revisión bibliográfica integradora. . *Medicina prehospitalaria y de desastres* , 37, 665-673.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S1049023X2200108X>
- Almada, L. (2021). Clima organizacional en la Facultad de Derecho de la UNP, según los estudiantes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 204-211.
- Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F., y Dabbouri, E. (2021). El efecto del liderazgo transformador en la satisfacción laboral de los empleados públicos durante la COVID-19. . *Management Science Letters* , 1231-1244.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.015>
- Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S., y Azadi, N. (2023). Impacto del clima organizacional en la autoeficacia del personal de quirófano. . *Annals of Medicine and Surgery* , 85, 2414-2419. <https://doi.org/https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000000368>
- Arnetz, B., Lucas, T., y Arnetz, J. (2011). Clima organizacional, estrés ocupacional y salud mental de los empleados: efectos mediadores de la eficiencia organizacional. .

*Journal of Occupational and Environmental Medicine* , 53, 34–42.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181ffo5b>

Berberoğlu, A. (2018). Impacto del clima organizacional en el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: evidencia empírica de hospitales públicos. . *BMC Health Services Research* , 18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

Blanco, D. (2017). La Estrategia desde Dentro. Recursos y Capacidades. Retrieved 2024, from <https://dbcalidad.blogspot.com/2017/02/la-estrategia-desde-dentro-recursos-y.html>

Bocean, C., Rotea, C., Vărzaru, A., Ploscaru, A., y Rotea, C. (2021). Un análisis de redes neuronales artificiales SEM de dos etapas de los efectos de las recompensas en el desempeño autopercebido en la atención médica. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública* , 18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph182312387>

Bonacci, I., Mazzitelli, A., y Morea, D. (2020). Evaluación del clima entre la excelencia laboral y la innovación organizacional: ¿qué viene primero?. *Sustainability* . <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12083340>

Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., y Peccei, R. (2017). Clima de participación de los empleados y fortaleza del clima: un estudio de las actitudes de los empleados y la eficacia organizacional en hospitales del Reino Unido.. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0060>

Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., y Zerda, E. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Informacion Tecnológica*, 33(3), 249-260.

- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas* , 10(19), 1-12.
- Cantú, S., Pedraza, M., y Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20.
- Cardozo, F., y Kau, C. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. *Población y Desarrollo* , 25(49), 106-129.
- Chagray, H., Sánchez, J., y Ramos, E. (2021). Conceptualización de clima organizacional. Retrieved 2024, from [https://www.engormix.com/lecheria/recursos-humanos-relaciones-laborales/clima-organizacional-desempeno-laboral\\_a46372/](https://www.engormix.com/lecheria/recursos-humanos-relaciones-laborales/clima-organizacional-desempeno-laboral_a46372/)
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Emejulu, G. (2020). Recompensas a los empleados y sus implicaciones en el desempeño: una experiencia en el sudeste de Nigeria., 8-15.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v15i230209>
- Erliana, R., Anindita, R., y Mustikawati, I. (2023). El efecto de la remuneración y el clima organizacional en la actitud laboral mediada por la motivación de las enfermeras en el Hospital Murni Teguh Sudirman, Yakarta. . *Mutiara: Revista Científica Multidisciplinar* . <https://doi.org/https://doi.org/10.57185/mutiara.v1i4.19>
- Escuela de la Organización industrial. (2018). EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Retrieved 2024, from <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Fajardo, T., Fajardo, H., y Pinto, L. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. *Orbis: revista de Ciencias Humanas* , 16(47), 107-117.

- Fernández, R., y Álvarez, P. (2018). Estudio del clima organizacional en hospitales públicos de Ecuador. *Revista de Salud Pública*, 12(3), 235-250.
- Fernández, X. (2020). El enfoque comunitario en la política pública de salud. Retrieved 2024, from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7893/1/T3427-MGD-Fern%C3%A1ndez-El%20enfoque.pdf>
- Ferrara, G. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el servicio de emergencia de un hospital estatal. *Sciéndo*, 21(3), 369-374.
- García, E., y Saltos, G. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la carrera de ingeniería química de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa*, 24(1), 98-116.
- García, M., y Forero, C. (2020). *Cambio organizacional: una introducción al concepto*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Geetha, A., y Muthukumaravel, A. (2022). INFLUENCIA DE LAS RECOMPENSAS Y EL RECONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS Y EL DESARROLLO PROFESIONAL. . *Global Journal of Management and Sustainability (MAS) [ISSN: 2583-4460]* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.58260/j.mas.2202.0104>
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Baranwal, G., y Srivastava, D. (2016). Recompensas y reconocimiento para involucrar a los empleados de bancos privados: exploración de la “dimensión de la obligación”. . *Management Research Review* , 39, 1738-1751.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0219>
- Greenslade, J., y Jimmieson, N. (2011). Factores organizacionales que impactan en la satisfacción del paciente: un examen transversal del clima de servicio y vínculos con el esfuerzo y el desempeño de las enfermeras. . *Revista internacional de estudios de*

*enfermería* , 48 10, 1188-98.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.04.004>

Gurková, E., Kalánková, D., Kurucová, R., y Žiaková, K. (2020). Evaluación del clima de seguridad del paciente por parte de enfermeras en hospitales públicos y privados eslovacos. . *Revista de gestión de enfermería* .

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.13120>

Hassan, M., Almowallad, N., Motary, M., Alshmemri, M., y Alghabbashi, M. (2021).

Impacto del clima organizacional en el compromiso de las enfermeras en los hospitales públicos de Arabia Saudita. . *Journal of Pharmaceutical Research International* . <https://doi.org/https://doi.org/10.9734/jpri/2021/v33i55a33807>

Herramientas Empresarial. (2024). Elementos que definen y garantizan un adecuado Clima Organizacional.

<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaTalentoHumano/Comomedirelclimaorganizacionaldemiempresa.aspx>

Hinuq, R., Iskandar, I., y Mulyadi, M. (2022). Efecto de la competencia, el clima organizacional, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la disciplina laboral, la motivación laboral, el estilo de liderazgo y el desarrollo profesional en el desempeño de los funcionarios. *Journal of World Science* .

<https://doi.org/https://doi.org/10.36418/jws.v1i9.97>

Jauregui, K., y Louffat, E. (2019). Fundamentos del clima organizacional. *Cultura y clima organizacional*, 5(3), 313-333.

Kleine, J., Köppen, J., y Maier, C. (2022). Liderazgo orientado a la transformación en hospitales alemanes: atributos y competencias beneficiosos. . *The European Journal of Public Health* , 32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac131.379>

- Li, J., Sun, R., Tao, W., y Lee, Y. (2020). Los empleados que afrontan el cambio organizacional ante una pandemia: el papel de la comunicación interna transparente. *Public Relations Review* , 47, 101984 - 101984.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Marroquín, E. (2019). La responsabilidad social corporativa y el clima laboral. *Visionario Digital* , 3(4), 98-115.
- Meléndez, J., y Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* , 4(2), 1510-1523.
- Mero, I. (2021). Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en el personal en una clínica prestadora externa de salud en el cantón Durán. *Repositorio Digital UCSG* . Retrieved 2024, from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16722>
- Mishra, B., y Tikoria, J. (2021). . Impacto del liderazgo ético en el clima organizacional y su posterior influencia en el compromiso laboral: un estudio en el contexto hospitalario. *Journal of Management Development* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jmd-08-2020-0245>
- Molina, R., y Torres, J. (2019). Impacto del clima organizacional en los resultados hospitalarios. *Revista Médica de Quito*, 15(4), 300-315.
- Navarro, E. (2016). Satisfacción laboral. Retrieved 2024, from <https://universolaboralsite.wordpress.com/2016/11/04/satisfaccion-laboral/>
- Okolie, U., y Oyovwevotu, E. (2023). EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN ALGUNOS HOSPITALES DEL ESTADO DEL DELTA, NIGERIA. . *Revista indonesia de gestión estratégica* . <https://doi.org/https://doi.org/10.25134/ijsm.v6i1.7216>
- Paredes, A., y Salazar, M. (2018). Políticas de bienestar laboral en hospitales ecuatorianos. *Revista de Administración Hospitalaria*, 10(2), 120-135.

- Parra, A., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217-227.
- Phomdonko, P., Bouphan, P., y Phimha, S. (2021). Factores administrativos y clima organizacional que afectan el desempeño del personal de salud en el departamento de emergencias del hospital comunitario. *Revista india de medicina forense y toxicología*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37506/ijfmt.v15i4.17016>
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 18-36.
- Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239-265. Retrieved 2024, from [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-66552020000100239](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239)
- Quito, M., y Narváez, I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241.
- Ramírez, R., Espinosa, Cesar, y Ruiz, G. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 2. Retrieved 2024, from [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000600167](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167)
- Ramos, J. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2), 1-19.
- Roudsary, D., Salehi, Z., y Haghani, H. (2022). Relación entre el agotamiento laboral y el clima organizacional en enfermeras que trabajan en hospitales docentes afiliados a la

Universidad de Ciencias Médicas de Irán. *Revista Iraní de Enfermería* .

<https://doi.org/https://doi.org/10.32598/ijn.35.137.2889.1>

Schaefer, J., y Moos, R. (1996). Efectos de los factores de estrés laboral y el clima laboral en la moral y el funcionamiento del personal de cuidados a largo plazo. *Investigación en enfermería y salud* , 19 1, 63-73. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199602\)19:1%3C63::AID-NUR7%3E3.0.CO;2-J](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199602)19:1%3C63::AID-NUR7%3E3.0.CO;2-J)

Shalini, B., y Mahalekamge, W. (2023). Impact of Perceived Satisfaction of Organisational Climate on Retention–Evidence from Nursing Staff in a Leading Private Hospital in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Business Economics*, 12(1).

<https://doi.org/http://journals.sjp.ac.lk/index.php/sljbe/article/view/6440>

Soto, D. (2022). *Revista Cubana de Enfermería*. 38(2). Retrieved 2024, from

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192022000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192022000200008)

Suryana, D. (2022). El efecto del clima organizacional y la compensación en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. . *Revista indonesia de ciencias multidisciplinarias*. <https://doi.org/https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i7.474>

Villanueva, G., García, O., y Hernández, M. (2019). The IMPORTANCE of ORGANIZATIONAL CLIMATE in BUSINESS PRODUCTIVITY. Retrieved 2024, from <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>

Wijayanti, K., y Aini, Q. (2022). . La influencia del estilo de liderazgo transformacional en la satisfacción y el desempeño laboral de las enfermeras en el hospital. . *Journal of World Science*. <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/jws.v1i7.69>

Woznyj, H., Heggestad, E., Kennerly, S., y Yap, T. (2018). Clima y desempeño organizacional en centros de atención a largo plazo: el papel del compromiso afectivo. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 92, 122–143.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12235>



## 11. Anexos

### Anexo 1

#### Autorización de investigación



REPÚBLICA  
DEL ECUADOR

#### Ministerio de Salud Pública

Coordinación Zonal 7 - SALUD  
Hospital General Isidro Ayora  
Gerencia

Memorando Nro. MSP-CZ7-HG-IA-GER-2024-9264-M

Loja, 14 de octubre de 2024

**PARA:** Sra. Ing. Beatriz Conde Castillo  
Analista de Presupuesto

**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN ING. BEATRIZ CONDE  
CASTILLO

De mi consideración:

Por medio del presente, en atención a oficio s/n suscrito por Usted, en el que indica:

"(...)" Me dirijo a usted con el fin de solicitar la autorización para llevar a cabo un estudio titulado "Clima Organizacional en el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja en el primer semestre de 2024: Evaluación, análisis y propuesta de mejora para 2025", con un enfoque particular en el personal administrativo financiero.

Considero que este análisis es fundamental para entender las dinámicas y el ambiente laboral específico de nuestro equipo, lo que permitirá identificar áreas de mejora que beneficiarán no solo al personal, sino también a la eficiencia en la gestión financiera del hospital. Un clima organizacional saludable es esencial para potenciar el rendimiento y la satisfacción de todos los colaboradores. (...)"

En virtud de lo manifestado y luego de realizar el análisis que corresponde, me permito poner a su conocimiento que es pertinente realizar la investigación "Clima Organizacional en el Hospital General Provincial Isidro Ayora de Loja en el primer semestre de 2024: Evaluación, análisis y propuesta de mejora para 2025" en el área administrativa de Hospital Isidro Ayora de Loja, salvo su más ilustrado criterio. Se solicita a la investigadora otorgar los resultados de investigación posteriormente.

Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Espc. Diego Fernando Carrion Ortega  
GERENTE DEL HOSPITAL GENERAL ISIDRO AYORA

Dirección: Av. Manuel Agustín Aguirre y Juan Jose Samaniego  
Código postal: 110103 / Loja-Ecuador. Teléfono: +593-7-2570-540  
[www.salud.gob.ec/hospital-general-isidro-ayora/](http://www.salud.gob.ec/hospital-general-isidro-ayora/)

\* Documento firmado electrónicamente por Google

EL NUEVO  
ECUADOR

1/2



REPÚBLICA  
DEL ECUADOR

**Ministerio de Salud Pública**

Coordinación Zonal 7 - SALUD  
Hospital General Isidro Ayora  
Gerencia

**Memorando Nro. MSP-CZ7-HG-IA-GER-2024-9264-M**

**Loja, 14 de octubre de 2024**

**Referencias:**

- MSP-CZ7-HG-IA-DEI-2024-0218-M



Dirección: Av. Manuel Agustín Aguirre y Juan José Samaniego  
Código postal: 110103 / Loja-Ecuador. Teléfono: +593-7-2570-540  
[www.salud.gob.ec/hospital-general-isidro-ayora/](http://www.salud.gob.ec/hospital-general-isidro-ayora/)

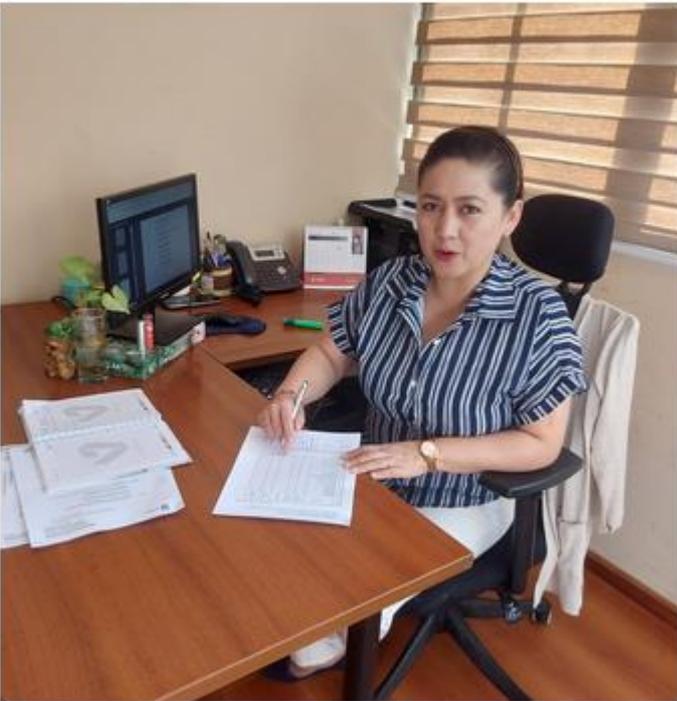
\* Documento firmado digitalmente por Quesar

EL NUEVO  
**ECUADOR**

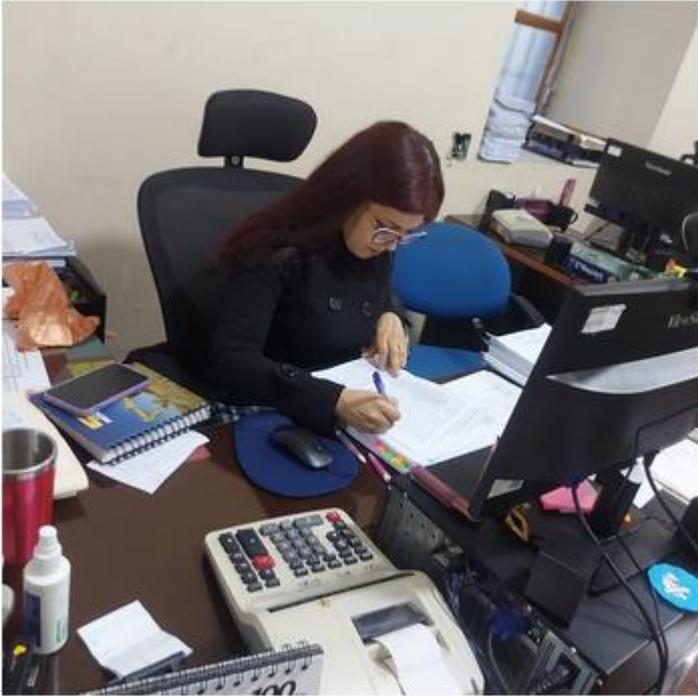
2/2

**Anexo 2**  
*Evidencia fotográfica*









### **Anexo 3**

#### *Instrumento de Medición del Clima Organizacional*

Para la evaluación del clima organizacional, se diseñó una encuesta con una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa "Muy en desacuerdo" y 5 representa "Muy de acuerdo". Esta encuesta tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción y percepción de los empleados respecto al entorno laboral, considerando aspectos clave como la satisfacción laboral, la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo, las relaciones interpersonales y el liderazgo.

#### **Encuesta de Evaluación del Clima Organizacional**

##### **Instrucciones:**

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el clima organizacional. Por favor, marque el número que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, utilizando la siguiente escala:

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

##### **Preguntas:**

1. Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo en la organización.
2. Hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa.
3. Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores.
4. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son positivas y colaborativas.
5. La dirección fomenta un liderazgo efectivo y participativo.

##### **Interpretación de los Resultados:**

El puntaje obtenido en la encuesta refleja el nivel de clima organizacional de la siguiente manera:

- **5-10 puntos:** Indica un clima organizacional negativo, caracterizado por la insatisfacción general de los empleados respecto al entorno de trabajo.
- **11-15 puntos:** Sugiere un clima organizacional moderado, en el que algunos aspectos del ambiente laboral requieren mejoras.
- **16-20 puntos:** Denota un clima organizacional positivo, en el que los empleados perciben un entorno laboral favorable.
- **21-25 puntos:** Refleja un clima organizacional muy positivo, donde los empleados están altamente satisfechos con su entorno de trabajo y las dinámicas organizacionales.

## **Anexo 4**

### *Instrumento de evaluación del clima organizacional.*

#### Evaluación del Desempeño

**Introducción:** La presente encuesta de talento humano busca medir el rendimiento del personal área del Isidro Ayora Loja

**Instrucción:** En base a las escalas cualitativa y cuantitativa de rendimiento

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

NOMBRES.....

APELLIDOS.....

CARGO.....

PERIODO DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

Departamento.....

#### 2. Instrucciones para llenar el cuestionario

**2.1** Jamás se deje influenciar por criterios que no sean los suyos, sea objetivo y real.

**2.2** Basese en la realidad, señale con una (x) en el casillero que mejor refleja la actuación del Evaluado

hágalo con “esferográfico”.

**2.3** Recuerde que la amistad y la enemistad están fuera del área de trabajo.

**2.4** El proceso de evaluación es participativo y democrático

**2.5** El evaluado podrá escoger una sola de las cinco alternativas propuestas en cada una de las treinta preguntas

**2.6** El Evaluador juntamente con el Evaluado efectuaran la evaluación, el jefe inmediato del área rubricará,

**2.7** los involucrados de la evaluación emitirán sus comentarios y firmarán.

## **FACTORES**

.....

.....

Firma el Evaluado

Firma del Evaluador

.....

Firma del responsable departamental

.

## Anexo 5

### Encuesta de satisfacción Laboral

#### Objetivos

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental brindar información sobre el grado de satisfacción cliente interno /cliente externo) en esta casa de salud.

Favor contestar con elocuencia y responsabilidad, para que la información obtenida guarde correspondencia con la realidad.

#### Instrucción.

Señale con una (X) la alternativa/s que respondan a la pregunta. En caso de no encontrar la alternativa que se ajuste a su percepción, escriba su respuesta

#### PRIMERA PARTE

##### ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO

A continuación, se presentan veinte aspectos sin ningún orden, que son importantes en su trabajo. Escriba la letra según el grado de importancia que usted le asigne, marque la letra A si usted considera que es un aspecto muy importante para su trabajo. La Letra B si usted considera como importante, la letra C si usted no lo considera importante, la letra D si usted lo considera nada importante y la letra E si usted no sabe que responder o está indiferente

##### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

O.	NR	FACTORES	Nada Importante	Poco importante	Importante	Muy Importante	Totalmente importante
1		Equidad					
2		Respeto					
3		Organización					

4	Participación					
5	Autonomía					
6	Seguridad					
7	Ambiente físico					
8	Recursos materiales					
9	Políticas internas					
10	Vestimenta de trabajo					
11	Horario de trabajo					
12	Relaciones interpersonales					
13	Actividades sociales					
14	Capacitación					
15	Estabilidad laboral					
16	Subsidios					
17	Beneficios adicionales					
18	Ascensos					
19	Incentivos					
20	Remuneraciones					

## SEGUNDA PARTE

A continuación, tiene 53 preguntas sobre diferentes aspectos de su trabajo y del Isidro Ayora Loja, Cía. Ltda. Loja - Ecuador Responda con toda libertad y manifieste su opinión indicando si está de acuerdo o en desacuerdo. Marque la letra **A** si usted está **TOTALMENTE SATISFECHO**. La letra **B** si usted está **SATISFECHO**, la letra **C** si

usted está **INSATISFECHO**. La **letra E** si usted está en **TOTALMENTE**

**INSATISFECHO**. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación o usted **NO SABE**

**QUE RESPONDER** marque la **letra E**.

NRO.	FACTORES	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	No sabe responder
1	Las funciones y responsabilidades están asignadas y distribuidas de manera equitativa					
2	Los empleados tienen las mismas oportunidades independientemente de su género					
3	La Institución muestra imparcialidad ante actitudes negativas, indistintamente del funcionario					
4	Existe respeto y buen trato de parte del inmediato superior dentro del entorno de trabajo					

5	Se mantiene un buen trato entre compañeros de trabajo					
6	El equipo de trabajo manifiesta respeto en cuanto a los acuerdos, ideas y propuestas					
7	La organización de actividades cuenta con planes y acciones específicos destinadas a mejorar el trabajo					
8	Las funciones y responsabilidades en las áreas de trabajo están definidas					
9	Las habilidades son desarrolladas al máximo en el puesto de trabajo					
10	Se considera las ideas y participaciones en la toma de decisiones					
11	Las actividades que realizan son idóneas e					

	indispensables para el crecimiento del Hospital					
12	Los funcionarios participan de los éxitos y fracasos que tiene la organización					
13	Los directivos ofrecen autonomía a los empleados para tomar decisiones propias y necesarias a fin de introducir mejoras en el cumplimiento de sus actividades					
14	Se toma en cuenta el criterio u opinión del personal que labora en la entidad, al momento de determinar los objetivos y metas de trabajo					
15	Los empleados gozan de la libertad para elegir su propio método de trabajo sin ser amonestado por los superiores					

16	El hospital ofrece guardianía y cámaras de seguridad adecuadas					
17	El lugar de trabajo cuenta con alarma y seguridad contra incendios					
18	Existe una salida de emergencia en caso de algún percance					
19	El espacio físico para desarrollar el trabajo es adecuado					
20	Existe limpieza, higiene y salubridad en el entorno de trabajo					
21	La ventilación e iluminación es la adecuada para el cumplimiento de las funciones					
22	El equipo tecnológico que posee la entidad es actualizado					

23	El Hospital ofrece los materiales de oficina adecuados					
24	La organización proporciona los útiles de oficina (esferos, hojas, grapadoras, borradores, etc.), idóneos para el desarrollo de actividades					
25	Las normas y reglas de la Empresa son claras las mismas que facilitan el trabajo					
26	El reglamento del Hospital es socializado correctamente					
27	La Institución pone a disposición un documento donde constan todas las políticas internas (estatutos, reglas, normas, etc.) para conocimiento general de los empleados					

28	El Hospital le facilita la vestimenta de trabajo					
29	El uniforme que ha sido entregado para el desarrollo de las actividades es cómodo					
30	Se renueva o moderniza el vestuario corporativo					
31	Los horarios de trabajo son flexibles y se adaptan al ritmo de vida de los empleados					
32	En días festivos, los horarios son ajustados para dar oportunidad de disfrutar de los mismos					
33	Las horas extra, fuera del horario de trabajo afectan de alguna manera los compromisos personales					
34	El jefe superior, muestra accesibilidad y confianza para hablar de					

	cualquier situación que se pueda presentar en el desempeño de las funciones					
35	El nivel de comunicación que se mantiene entre compañeros es adecuado y fluido					
36	Resulta fácil integrarse con los compañeros de las diferentes áreas o departamentos, al momento de trabajar en equipo					
37	La entidad toma en cuenta fechas importantes como motivo para establecer relaciones interpersonales y estrechar lazos de amistad					
38	Existe un presupuesto para la ejecución de actividades sociales (navidad, cumpleaños, etc.)					
39	Las actividades sociales han colaborado a					

	mejorar las relaciones interpersonales					
40	El Hospital cuenta con un plan de capacitación					
41	La Institución facilita capacitación en el momento oportuno					
42	Los programas de capacitación se desarrollan y ejecutan en el tiempo establecido					
43	La organización ofrece estabilidad laboral					
44	La organización brinda únicamente un contrato temporal y continuo, sin tomar en cuenta otras formas					
45	La estabilidad del trabajo depende únicamente del desempeño con que desarrollan las actividades					
46	Los directivos toman en consideración el					

	desempeño laboral eficiente como objeto de ascensos					
47	Los conocimientos y habilidades son tomados en cuenta para propiciar ascensos en áreas afines					
48	Facilita oportunidades de superación para alcanzar metas y por ende, ejercer mayores responsabilidades dentro del área laboral					
49	Por el buen desempeño de funciones laborales los superiores de la institución otorgan un reconocimiento especial					
50	Cuenta con la satisfacción de obtener oportunidades de desarrollo por las capacidades y esfuerzos, facilitando la evolución profesional					

51	La remuneración económica de las actividades laborales es justa					
52	La remuneración guarda relación con la de otros funcionarios que desarrollan un cargo similar					
53	La retribución por el trabajo cubre el presupuesto personal y/o familiar					

## **Anexo 6**

### *Certificación de traducción del resumen*

Loja, 21 de noviembre 2024

John Kennedy Gaibor Conde, con cédula de identidad N°**1900710268**, poseedor del **NIVELAVANZADO C1-INGLÉS**

Por medio de la presento **CERTIFICO:**

Que he realizado la traducción al idioma inglés del resumen del Trabajo de Titulación denominado “Clima Organizacional en el Hospital general Isidro Ayora de Loja en el primer semestre de 2024: Evaluación, análisis y propuesta de mejora para 2025”, con autoría de Sra. BeatrizConde Castillo con cédula de identidad N°1102858816.

Autorizo al interesado a hacer uso del presente para los fines que considere pertinente.



John Kennedy Gaibor  
CondeC.I. 1900710268