

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL CON
ENFOQUE AL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO DE LOS
COLABORADORES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES OTAVALO**

FLORES BARAHONA GISELLE ESTEFANÍA

DIRECTOR: MGTR. MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, MAYO – 2025

Director:

Mgtr. Santillán Mora María Augusta

Lectores:

Mgtr. Soria Cubillo Ramiro Mauricio

Mgtr. López Paredes Héctor Alejandro

DEDICATORIA

Con todo mi amor y gratitud, dedico este logro a mi madre, quien desde el primer instante creyó en mí, me impulsó a soñar en grande y me acompañó en cada paso, dándome el valor y los ánimos necesarios para iniciar y culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi abuelita Julia, que, con su fortaleza, sus dulces palabras de aliento y su ejemplo de vida, ha sido una inspiración constante para seguir adelante aún en los momentos más difíciles.

A mis queridas tías, Anita, Rosita y Herminia, quienes me han brindado su amor, preocupación sincera, su fuerza y sus palabras de ánimo cuando más lo necesité.

A mis hermanos Kevin y Dani, quienes me han brindado su apoyo, su cariño y su motivación para no rendirme.

A ti, mi Jeffito, mi compañero de vida y de sueños, que, con tu amor inmenso, tu apoyo incondicional y tu paciencia infinita, has sido mi refugio, mi fuerza silenciosa, el impulso que necesitaba cuando sentía que ya no podía más. Gracias por sostenerme con tus abrazos, por creer en mí, por caminar a mi lado en esta travesía que hoy culmina. Este logro también es tuyo.

A Olguita, por su calidez, sus palabras de ánimo y su apoyo sincero, que me animó a seguir adelante en esta etapa.

Y a mis bebés adorados, Kenji, Perlita, Canelita, Huesito y Lulu, quienes con sus miradas llenas de amor, sus silencios cómplices y sus travesuras, me acompañaron en cada desvelo, regalándome paz y alegría en los momentos de mayor cansancio.

A todos ustedes gracias por ser luz, refugio y fuerza en este hermoso camino.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de toda fortaleza y sabiduría, por haberme brindado la oportunidad de recorrer este camino, guiándome en cada paso y permitiéndome culminar con éxito esta etapa de mi vida. A la Virgen Dolorosa, en quien he depositado mi fe y confianza, por acompañarme espiritualmente y sostenerme en los momentos de dificultar.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por abrirme las puertas de su casa de estudios y otorgarme una beca que fue fundamental para continuar y alcanzar esta meta. A mis docentes, quienes no solo compartieron generosamente sus conocimientos, sino también su experiencia y amistad, enriqueciendo profundamente mi formación académica y personal.

De manera especial, extiendo mi sincero agradecimiento a mi directora, Mgtr. María Augusta Santillán, por su valiosa guía, paciencia y apoyo constante en el desarrollo de este proyecto, así como su compromiso y entrega durante este proceso.

También quiero agradecer a nuestro coordinador, Mgtr. Ramiro Soria por su tiempo, sus consejos y su predisposición para ayudar y aclarar cualquier duda en el transcurso de esta maestría.

Finalmente, gracias a todas las personas que, con sus palabras de aliento, su apoyo y su confianza, contribuyeron a que este sueño hoy sea una realidad.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABLAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
JUSTIFICACIÓN	13
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES OTAVALO.....	15
1.1 Antecedentes.....	15
1.1.1 Reseña histórica de la organización.....	15
1.1.2 Ubicación geográfica	15
1.1.3 Organigrama	16
1.1.4 Misión	16
1.1.5 Visión.....	16
1.2 Análisis FODA del Centro de Especialidades Otavalo	17
1.3 Servicios del Centro de Especialidades Otavalo.....	17
1.4 Planteamiento del problema.....	18
1.4.1 Exposición del problema	18
1.4.2 Formulación del problema.....	19

1.4.3	Sistematización del problema	19
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL: CLIMA LABORAL.....		20
2.1	Definiciones	20
2.1.1	Clima laboral.....	20
2.1.2	Tipos de clima laboral.....	21
2.1.3	Reconocimiento laboral	22
2.2	Motivación laboral	22
2.2.1	Desmotivación laboral	24
2.2.3	Plan de Mejora Organizacional.....	25
2.2.4	Falta de reconocimiento laboral.....	25
2.2.5	Conflictos interpersonales.....	26
2.2.6	Riesgos psicosociales.....	27
2.2.7	Encuesta de riesgos psicosociales.....	28
2.3	Reconocimiento laboral: aproximación general	28
2.3.1	Impacto del reconocimiento laboral	28
2.3.2	Reconocimiento no monetario	29
2.4	Consecuencias de la desatención a los conflictos interpersonales.....	30
2.5	Importancia del clima laboral	30
2.6	Factores que influyen en el clima laboral	31
2.6.1	Planes de mejora del clima laboral	31
2.6.2	Importancia de mejorar el clima laboral	31
2.7	Resistencia al cambio.....	32
CAPÍTULO 3: DESARROLLO METODOLÓGICO		35
3.1	Diseño metodológico	35
3.1.1	Universo de investigación.....	35
3.1.2	Muestra	35
3.2	Tipo de estudio.....	36

3.3 Método de investigación.....	36
3.4 Instrumentos y técnicas para el análisis de datos.....	36
3.4.1 Diseño de las herramientas de investigación	36
3.4.2 Estrategia para maximizar la participación.....	37
3.4.3 Análisis de fuentes primarias y secundarias	37
3.4.4 Procesamiento y análisis de datos.....	38
3.5 Encuesta de clima laboral	39
3.5.1 Planteamiento de la encuesta	39
3.5.2 Resultado de la encuesta laboral aplicada a los trabajadores.....	39
3.6 Planteamiento de las entrevistas de clima laboral	55
3.6.1 Resultados entrevista clima laboral	60
CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....	61
4.1 Introducción al plan de mejora del clima laboral	61
4.2 Justificación de la propuesta	61
4.3 Objetivo de la propuesta	63
4.4 Estrategias para el mejoramiento del clima laboral de los colaboradores del centro de especialidades Otavalo	63
4.4.1 Descripción detallada de las estrategias.....	66
4.4.2 Fases de implementación del plan de mejora del clima laboral	69
4.4.3 Cronograma tentativo	70
4.4.4 Presupuesto	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1 Conclusiones.....	74
5.2 Recomendaciones	74
REFERENCIAS.....	76
APÉNDICE.....	81
5. Anexos	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación	15
Figura 2. Organigrama.....	16
Figura 3. Pirámide Maslow.....	23
Figura 4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg	23
Figura 5. Gráfico de resultados pregunta 1	39
Figura 6. Gráfico de resultados pregunta 2.....	40
Figura 7. Gráfico de resultados pregunta 3.....	40
Figura 8. Gráfico de resultados pregunta 4.....	41
Figura 9. Gráfico de resultados pregunta 5.....	42
Figura 10. Gráfico de resultados pregunta 6.....	42
Figura 11. Gráfico de resultados pregunta 7.....	43
Figura 12. Gráfico de resultados pregunta 8.....	44
Figura 13. Gráfico de resultados pregunta 9.....	44
Figura 14. Gráfico de resultados pregunta 10.....	45
Figura 15. Gráfico de resultados pregunta 11	46
Figura 16. Gráfico de resultados pregunta 12.....	46
Figura 17. Gráfico de resultados pregunta 13.....	47
Figura 18. Gráfico de resultados pregunta 14.....	48
Figura 19. Gráfico de resultados pregunta 15.....	48
Figura 20. Gráfico de resultados pregunta 16.....	49
Figura 21. Gráfico de resultados pregunta 17	50
Figura 22. Gráfico de resultados pregunta 18.....	50
Figura 23. Gráfico de resultados pregunta 19.....	51
Figura 24. Gráfico de resultados pregunta 20.....	52
Figura 25. Gráfico de resultados pregunta 21	52
Figura 26. Gráfico de resultados pregunta 22.....	53
Figura 27. Gráfico de resultados pregunta 23.....	54
Figura 28. Gráfico de resultados pregunta 24.....	54
Figura 29. Gráfico de resultados pregunta 25.....	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. FODA - Centro de Especialidades Otavalo	17
Tabla 2. Tareas definidas	39
Tabla 3. Conocimiento en la toma de decisiones.....	39
Tabla 4. Estructura organizativa	40
Tabla 5. Ambiente amistoso	41
Tabla 6. Clima de trabajo agradable	41
Tabla 7. Enfatización del factor humano	42
Tabla 8. Recompensas e incentivos comparado con amenazas y críticas.....	43
Tabla 9. Recompensas según desempeño	43
Tabla 10. Beneficios y reconocimientos de la institución	44
Tabla 11. Sanciones por errores cometidos	45
Tabla 12. Desempeño personal.....	45
Tabla 13. Aspiraciones personales.....	46
Tabla 14. Reconocimiento de logros personales.....	47
Tabla 15. Reconocimiento laboral	47
Tabla 16. Reconocimiento recibido	48
Tabla 17. Reconocimiento en la institución.....	49
Tabla 18. Retroalimentación sobre el desempeño laboral	49
Tabla 19. Interrelaciones sociales internas	50
Tabla 20. Carácter del personal	51
Tabla 21. Relaciones entre colaboradores	51
Tabla 22. Acciones para evitar desacuerdos	52
Tabla 23. Confianza entre servidores.....	53
Tabla 24. Libertad de expresión.....	53
Tabla 25 – Reducción los conflictos interpersonales.....	54
Tabla 26. Afectación de motivación y desempeño	55
Tabla 27. Entrevista Nro. 1	55
Tabla 28. Entrevista Nro. 2	58
Tabla 29. Matriz de estrategias	66
Tabla 30. Fase de implementación del plan de mejora del clima laboral	69
Tabla 31. Cronograma tentativo	70
Tabla 32. Presupuesto	71

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un plan de mejora del clima laboral con enfoque al reconocimiento en el trabajo de los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo, debido a la necesidad de fortalecer los niveles de motivación, satisfacción y compromiso dentro de la institución.

La metodología empleada corresponde a un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal; bajo un enfoque mixto que combinó encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. La encuesta aplicada al personal del Centro se basó en una adaptación del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer, y permitió identificar los factores del clima laboral que se perciben como positivos, así como aquellos que requieren intervención urgente. Las entrevistas complementaron el análisis, aportando una visión cualitativa sobre la experiencia de los colaboradores respecto al reconocimiento y la cultura organizacional.

Entre los principales hallazgos se evidencian debilidades en el reconocimiento laboral, la retroalimentación del desempeño y la comunicación organizacional, lo que incide negativamente en el ambiente laboral.

A partir del diagnóstico, se propone un plan estratégico orientado al fortalecimiento del reconocimiento formal e informal dentro de la institución. Se recomienda la aplicación de estas estrategias para fomentar un entorno laboral más saludable, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la calidad del servicio.

Palabras clave: Clima laboral, reconocimiento, satisfacción, motivación, talento humano.

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a plan to improve the work environment, focusing on recognition of the work of employees at the Otavalo Specialty Center, due to the need to strengthen levels of motivation, satisfaction and commitment within the institution.

The methodology employed was an exploratory-descriptive study with a non-experimental, cross-sectional design, under a mixed approach that combined structured surveys and semi-structured interviews. The survey, administered to the center's staff, was based on an adaptation of Litwin and Stringer's organizational climate model, and allowed the identification of work environment factors perceived as positive, as well as those requiring urgent intervention. The interviews complemented the analysis, providing a qualitative perspective on employees' experiences regarding recognition and organizational culture.

Among the main findings are weaknesses in job recognition, performance feedback, and organizational communication, which negatively impact the work environment.

Based on the diagnosis, a strategic plan is developed aimed at strengthening formal and informal recognition within the institution. The implementation of these strategies is recommended to foster a healthier work environment, strengthen the sense of belonging, and improve the quality of service.

Keywords: Organizational climate, recognition, job satisfaction, motivation, human talent.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en la propuesta de un plan de mejora del clima laboral enfocado en el reconocimiento laboral de los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo. En este contexto, se parte del diagnóstico de una problemática recurrente en muchas organizaciones: la falta de reconocimiento laboral como elemento motivacional y su impacto negativo en la satisfacción, motivación y el ambiente organizacional; este problema constituye una oportunidad para implementar estrategias que promuevan un espacio de trabajo saludable y orientado a la excelencia.

El propósito principal de esta investigación es desarrollar un plan estratégico destinado a mejorar el ambiente laboral a través del reconocimiento de los empleados para promover una cultura organizacional más positiva, productiva y colaborativa; además, esta propuesta intenta aumentar sustancialmente el compromiso de los colaboradores, mejorar la retención y mejorar la calidad de los servicios proporcionados en el centro. Esta propuesta fue elegida porque ayuda a satisfacer las necesidades de motivación y resolución de conflictos interpersonales que fueron algunas de las razones críticas más importantes en el diagnóstico inicial.

El estudio fusiona procedimientos cuantitativos y cualitativos para alcanzar una mirada global del problema. Primero sondeos con preguntas cerradas y luego charlas guiadas con el personal del Centro. Busca revelar ejes críticos en el clima interno. A continuación, esos datos iniciales pasan por filtros estadísticos descriptivos solo tablas y promedios. Al mismo tiempo las historias extraídas del diálogo se analizan mediante técnica de contenido para detectar matices.

En el punto de cruce afloran dos realidades persistentes roces entre compañeros que irrumpen sin aviso y un empuje agotado que se siente en gestos cortos y miradas esquivas, se trazan zonas de tensión donde la cohesión pierde fuerza mientras a la par se dibujan oportunidades de mejora cuando se alzan voces para buscar soluciones con esa cartografía clara es posible priorizar intervenciones que resuenen en cada área crítica. Luego emergen rutas de acción sólidas alimentadas por datos estadísticos y testimonios directos de quienes viven el día a día, con base en esos hallazgos se elabora un plan estratégico enfocado en el reconocimiento no monetario integrando actividades que valoran aportes individuales.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un plan de mejora del clima laboral para disminuir la desmotivación y los conflictos interpersonales entre los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo, con el propósito de potenciar la motivación laboral y fomentar un ambiente de trabajo positivo, considerando las limitaciones presupuestarias y la resistencia al cambio.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las percepciones y factores asociados al clima laboral actual en el Centro de Especialidades Otavalo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas estructuradas, para identificar áreas críticas que requieren intervención.
- Analizar la influencia del reconocimiento laboral no monetario en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, a fin de establecer estrategias personalizadas que fomenten un ambiente laboral positivo.
- Proponer un plan de mejora organizacional que integre actividades orientadas al reconocimiento laboral, abordando las necesidades detectadas en el diagnóstico y fomentando una cultura organizacional más inclusiva y motivadora.

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, las organizaciones han llegado a darse cuenta de que el éxito no es solo una cuestión de capacidad técnica o financiera, sino más bien una combinación de muchos factores, incluido el bienestar y la motivación de su personal. De hecho, estudios influyentes como los realizados por Frederick Herzberg destacan el reconocimiento del trabajador como un factor crítico para mejorar el compromiso en los equipos de trabajo (Madero Gómez, 2019); estos estudios cambiaron la forma en que las organizaciones entienden que impulsa a las personas a trabajar de manera voluntaria y con compromiso. Por consiguiente, abordar las necesidades relacionadas con el clima laboral no es una opción, sino una necesidad estratégica.

A la luz de lo anterior, la falta de reconocimiento puede causar desmotivación, conflictos interpersonales y bajo desempeño, afectando al ambiente laboral y orgullo de pertenencia de los trabajadores, en este sentido, Ventura et al.,(2024) destacan que estos factores deterioran el clima laboral, reducen la motivación y pueden aumentar la rotación en toda

la organización y en especial en áreas clave como producción y atención al cliente, este trabajo se enfoca en analizar elementos como: comunicación, motivación y satisfacción laboral, proponiendo soluciones adaptadas a las necesidades del Centro de Especialidades Otavalo.

Un entorno laboral saludable impulsa al equipo, el estudio de Serrano Quispilema (2024) reveló que un ambiente ameno despierta inspiración colaboración e ingenio. Esa fuerza se refleja en atención al cliente de excelencia y atrae talento diverso. Diseñar planos de reconocimiento genuino fortalecen la pertenencia y la calidad del servicio. El estudio subraya que un clima afectuoso genera compromiso y patrones de conducta proactivos.

En resumen, esta iniciativa ofrece un valioso aporte al avance del Centro de Especialidades Otavalo y de igual manera se presenta como un modelo que puede replicarse y adaptarse en el ámbito de la salud acorde a cada realidad empresarial. Así, se pretende crear un impacto duradero que combine el bienestar en el trabajo y la satisfacción, alcanzando una transformación en la organización que favorezca tanto a los empleados como a los beneficiarios del servicio.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES OTAVALO

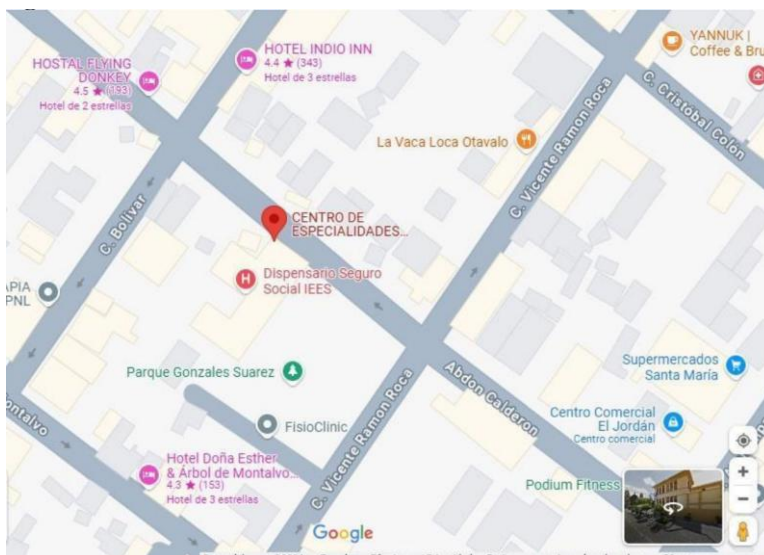
1.1 Antecedentes

1.1.1 *Reseña histórica de la organización*

El Centro de Especialidades Otavalo (CEO) es una entidad pública que forma parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Su estructura se remonta a 1831 y es reconocida como un inmueble de valor histórico; inició operaciones como unidad de salud del IESS en 2003 (Villón Bustillos, 2022).

1.1.2 *Ubicación geográfica*

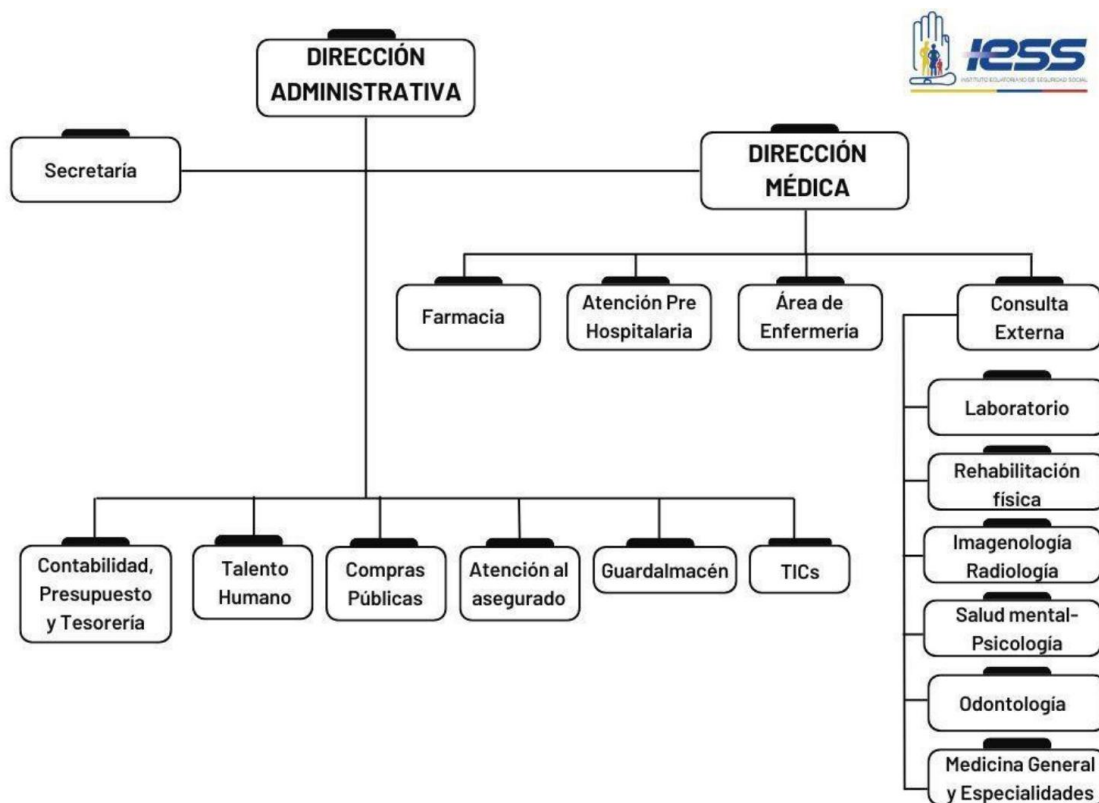
Está ubicado en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, específicamente en la Calle Abdón Calderón y la Calle Vicente Ramón Roca. Cuenta con 75 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos tanto en la Dirección Administrativa como en la Dirección Médica.



Fuente: Google Maps

Figura 1. Ubicación

1.1.3 Organigrama



Nota: Adaptado de: Centro de Especialidades Otavalo, Resolución CI 056, Registros de TTHH (IESS, 2021)

Figura 2. Organigrama

1.1.4 Misión

Su misión es proteger a la población asegurada por el IESS contra las contingencias que determina la norma vigente, garantizando el derecho al buen vivir.

1.1.5 Visión

Su visión es ser una institución referente en Latinoamérica, permanente, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez bajo sus principios y valores rectores.

1.2 Análisis FODA del Centro de Especialidades Otavalo

Tabla 1. FODA - Centro de Especialidades Otavalo

Fortalezas	Oportunidades
- Alta claridad en funciones y estructura organizacional en la mayoría del personal. - Acceso completo a servicios de diagnóstico y amplia cobertura en consulta externa. - Personal comprometido con el servicio a la comunidad.	- Posibilidad de implementar programas de reconocimiento no monetario sin necesidad de grandes recursos. - Disponibilidad de herramientas digitales (Google Forms, intranet institucional) para seguimiento continuo del clima laboral. - Apoyo institucional potencial para programas de bienestar laboral.
Debilidades	Amenazas
- Bajo nivel de reconocimiento laboral percibido por los colaboradores. - Conflictos interpersonales frecuentes y escasa confianza entre compañeros. - Falta de comunicación efectiva entre líderes y equipos. - Débil gestión del talento humano en aspectos motivacionales. - Desconexión entre el personal y la misión, visión y objetivos institucionales.	- Resistencia al cambio organizacional. - Limitaciones presupuestarias para ejecutar proyectos de mejora. - Desmotivación de personal y deterioro del clima institucional. - Quejas de los usuarios.

1.3 Servicios del Centro de Especialidades Otavalo

El Centro de Especialidades Otavalo presta servicios en admisión y estadística, administración técnica, consulta externa, diagnóstico por radiología e imagen, diagnóstico en laboratorio, dotación de medicamentos y dispositivos médicos, apoyo terapéutico, laboratorios de medicina dental, centro de optometría, almacén y laboratorio de óptica. Sus principales clientes son los afiliados voluntarios y no voluntarios, los pensionistas, empleadores, beneficiarios de afiliados y sus proveedores de servicios.

Estos servicios buscan cubrir una amplia gama de necesidades médicas tanto preventivas como curativas para sus usuarios.

1.4 Planteamiento del problema

1.4.1 Exposición del problema

De acuerdo con los resultados de la Evaluación de Riesgos Psicosociales realizada en el año 2023 en el Centro de Especialidades Otavalo se identifica que el 68,9% de los encuestados percibe que en su trabajo no se les reconoce o se les da crédito cuando logran sus objetivos, además, el 53, 4% de los colaboradores considera que en la institución existen conflictos interpersonales. Estos hallazgos son coherentes con los de Orozco et al., (2025), quienes argumentan que la falta de reconocimiento y la presencia de conflictos interpersonales generan un entorno laboral tóxico que afecta tanto la salud mental como la satisfacción. En esta investigación, se alega que esto se relaciona con la falta de motivación y satisfacción de los operadores, lo cual impacta negativamente en el desempeño organizacional, aumentando el riesgo de estrés, ansiedad, y agotamiento emocional. Es recomendable implementar estrategias orientadas a potenciar la comunicación y el reconocimiento en el interior de la organización para fomentar un clima más colaborativo y saludable.

La falta de reconocimiento y conflictos en el trabajo marcan un impacto directo al bienestar de los colaboradores y por ese motivo afecta el clima laboral. De la misma forma, lo expresado por Madero Gómez (2023), indica que el reconocimiento es esencial para fortalecer el autoestima y el sentido de pertenencia a un equipo o grupo de trabajo, lo cual incide positivamente en el ambiente laboral. Por otro lado, los conflictos no resueltos contribuyen a un entorno laboral poco saludable que puede derivar en ausentismo, rotación de personal y menor eficiencia operativa (World Health Organization, 2022).

Resolver estos síntomas puede mejorar significativamente la motivación de los colaboradores y promover un espacio de trabajo agradable. Se espera que, en el lapso de un año, a partir de que se decida llevar a cabo las posibles soluciones que se pueda proponer, exista un aumento de al menos un 80% de satisfacción en la percepción de los trabajadores con respecto al reconocimiento de sus logros y una disminución del 30% en conflictos interpersonales en encuestas de riesgos psicosociales y clima laboral posteriores.

Las potenciales restricciones que pueden llegar a limitar la posible solución sería el factor presupuestario, considerando que es una empresa pública la cual prioriza sus recursos en insumos médicos y se percibe poca proyección de recursos a proyectos de mejora interna y se ha podido observar también, la resistencia al cambio de los colaboradores.

Los actores clave incluyen a los colaboradores, que serán los principales beneficiarios; los líderes organizacionales, que deben garantizar recursos y el área de Talento Humano, responsable de coordinar las acciones.

1.4.2 Formulación del problema

¿Cómo disminuir la desmotivación laboral y los conflictos interpersonales en los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo para alcanzar una mejora significativa de la motivación laboral y un ambiente de trabajo positivo, tomando en cuenta el factor presupuestario y la resistencia al cambio?

1.4.3 Sistematización del problema

- 1 ¿Cuál es la percepción de los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo sobre el clima organizacional y el reconocimiento laboral?
- 2 ¿Cómo influye el reconocimiento laboral en la motivación y satisfacción de los colaboradores?
- 3 ¿Los conflictos interpersonales están relacionados con la falta de reconocimiento laboral?
- 4 ¿Qué estrategias de reconocimiento laboral pueden implementarse para mejorar el clima organizacional en el Centro de Especialidades Otavalo?

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL: CLIMA LABORAL

2.1 Definiciones

2.1.1 *Clima laboral*

El clima laboral incluye aspectos que perjudican la percepción y bienestar de cada trabajador en la organización, dentro de los factores más importantes están: la calidad de la gestión directiva, las relaciones interpersonales entre empleados y las condiciones físicas del entorno laboral. Vernaza Montaña (2024) indica que en el lugar de trabajo deben considerarse la autorrealización, el compromiso laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

La alineación de estos rasgos impulsa un clima sano en la organización rompiendo la rigidez de metas y nutriendo la entrega personal. Brotan compromiso y paso firme hacia objetivos colectivos. Sin embargo, estudios revelan supervisión vaga y puentes de comunicación rotos junto a condiciones que aprietan la moral eso abre grietas de insatisfacción baja producción y sombras psicosociales que pasan factura a la mente y al cuerpo. Trabajar cada dimensión sin atajos obliga a diseñar acciones integrales. La gestión de estos factores moldea la motivación y las redes humanas del entorno laboral imprime pertenencias. Implica revisar prácticas heredadas sin miedo, cada paso revela nuevos indicadores (Morales Rueda et al., 2018).

Las conductas de cada individuo toman forma a partir de la visión que tienen sobre las condiciones laborales en las que coexisten momentos de tensión o de calma se traducen en actitudes concretas durante las jornadas, si se evalúa de manera metódica el clima organizacional mediante herramientas adecuadas se pueden descifrar percepciones latentes encuestas y espacios de diálogo arrojan señales claras sobre zonas de confort y de fricción. Estos hallazgos ofrecen rutas para intervenir donde más se necesita y consolidar puntos fuertes, al implementar cambios basados en datos objetivos se promueve un entorno coherente con las aspiraciones del equipo, el resultado es un ambiente de trabajo más esperanzador que refuerza vínculos y refina procesos colectivos (Corichi et al., 2013).

En el contexto de la salud, resulta fundamental analizar el entorno profesional por las características que lo definen y los problemas que enfrenta. Este análisis permite identificar aspectos estratégicos para la atención en salud que, en un primer impacto,

generan cambios en la satisfacción laboral de los trabajadores de la salud y, posteriormente, en la calidad del servicio médico prestado (Fajardo et al., 2020).

2.1.2 Tipos de clima laboral

Según Bermejo-Salmon et al., (2022) existen seis tipos de clima laboral

2.1.1.1 Clima autoritario

Se caracteriza por un ambiente laboral rígido, con alta supervisión, control estricto y escasa participación de los empleados en la toma de decisiones. Predomina la obediencia y la jerarquía, lo que puede generar desmotivación y temor en el personal.

2.1.1.2 Clima paternalista

La estructura jerárquica impone directrices claras y un control preciso sin ambages, los mandos superiores se asoman con atención a las inquietudes del personal cuidando su bienestar. Las decisiones verticales nacen en un núcleo centralizado donde cada resolución emana de un grupo selecto al mismo tiempo se tutela un entorno seguro y estable donde el equipo se sienta respaldado.

2.1.1.3 Clima consultivo

La vía de comunicación fluye en ambos sentidos los empleados alcanzan el pulso directo a la cúpula un canal abierto que cuestiona jerarquías rígidas, se crean foros donde cada opinión se escucha antes de consolidar acciones previas pulen ideas y fortalecen la unión del equipo.

2.1.1.4 Clima participativo

Predomina la participación de los empleados en la toma de decisiones. El liderazgo es horizontal, se fomenta la autonomía, la creatividad y el trabajo en equipo. Esto fortalece la motivación y el compromiso.

2.1.1.5 Clima indiferente o apático

Se observa una ausencia de liderazgo claro y una falta de interés por parte de la dirección hacia los empleados. No existen políticas de motivación ni reconocimiento, lo que puede generar apatía, desmotivación y rotación del personal.

2.1.1.6 Clima motivador o de alto rendimiento

Ambiente donde se promueve la superación profesional, la capacitación, el reconocimiento al mérito, y la alineación de objetivos personales con los organizacionales. Este tipo de clima impulsa la satisfacción laboral.

2.1.3 Reconocimiento laboral

Reconocer el desempeño de los empleados es fundamental para mejorar la lealtad, la motivación y el sentido de pertenencia de una persona dentro de una organización. De acuerdo con Polindara (2020), este tipo de reconocimiento puede ser informal y puede ser dado en forma de palabras de aliento o agradecimientos públicos. Ambos tipos ayudan a moldear estímulos conductuales que tienen un impacto positivo y ayudan a construir una cultura organizacional fuerte, que a su vez ayuda a incrementar la retención del talento y la satisfacción laboral. Es necesario preparar y ejecutar estrategias de reconocimiento para garantizar el bienestar de los empleados en relación con los objetivos organizacionales.

La implementación de programas de incentivos al trabajo realizado fomenta un entorno laboral seguro y agradable, aumentando la confianza y el sentido de pertenencia. En el sector de la salud, donde los factores psicosociales son frecuentes, estas prácticas son fundamentales para mejorar el clima laboral y la calidad de los servicios (Tulcán Fernández, 2018). Tomando en cuenta el contexto de las limitaciones presupuestarias para programas de mejora del Centro de Especialidades Otavalo el desarrollo del reconocimiento a los esfuerzos y logros de sus colaboradores se puede optar por el reconocimiento no monetario y así reforzar el compromiso de sus colaboradores.

2.2 Motivación laboral

La motivación laboral está influenciada por diversas teorías, entre las que destacan las de Maslow (Figura 3.) y la teoría de los dos factores de Herzberg (Figura 4).

El reconocimiento laboral se encuentra en la cuarta necesidad de la pirámide de Maslow. Este factor es clave en la motivación de los colaboradores, influye en su sentido de metas y participación dentro de la organización.

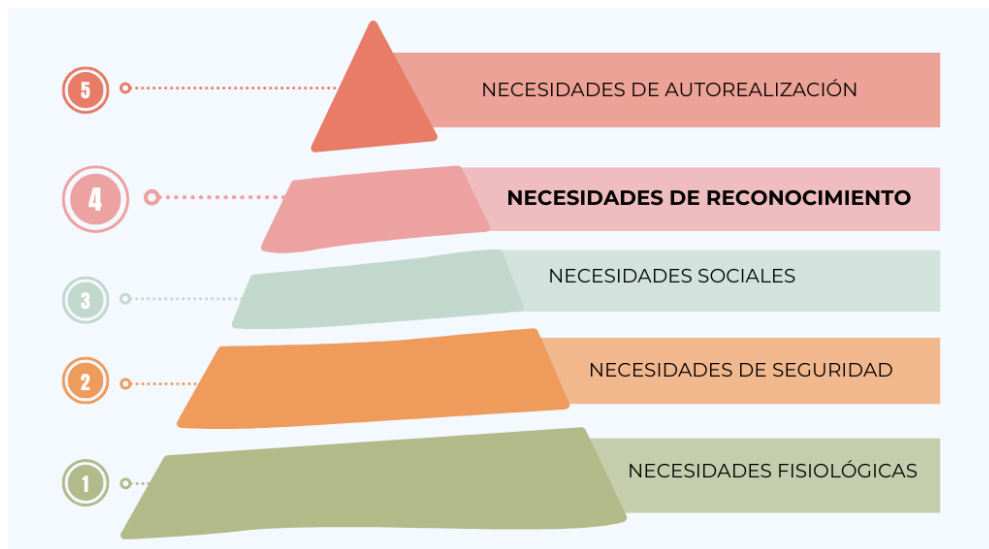


Figura 3. Pirámide Maslow

Herzberg identificó que el reconocimiento auténtico impulsaba la satisfacción en el trabajo y actuaba como impulso interno que alimenta la dedicación diaria en cada tarea. Asumió que la ausencia de elogios no necesariamente genera descontento, pero al sumar gestos de aprecio se amplifica la motivación y se fortalece el lazo entre trabajador e institución.



Figura 4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

El reconocimiento profesional y el logro tienen un impacto duradero en la satisfacción e inspiración laboral, ambos enfoques son fundamentales para un ambiente laboral comprometido e innovador (Barahona Ortiz, 2021).

2.2.1 Desmotivación laboral

En muchas organizaciones, la desmotivación laboral está ligada a la falta del reconocimiento y los conflictos interpersonales, mismos que pueden impactar negativamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados, esto afecta directamente la eficiencia institucional, siendo especialmente crítico en el sector salud, donde los riesgos psicosociales son elevados (World Health Organization, 2022). Detectar y manejar esos elementos marca un antes y un después en la armonía interna, se activa el bienestar de cada colaborador y mejora la calidad del servicio.

En la filosofía empresarial surgen tensiones cuando los valores no calzan con las expectativas, culturas que abrazan respeto y equidad insuflan un sentido de pertenencia profundo mientras entornos pobres en ética alimentan atmósferas tóxicas que socavan la motivación y disparan rotaciones Hernández et al., 2021 documentó esa realidad con hechos.

El liderazgo ético se alza como baluarte contra el desánimo integridad justicia y responsabilidad actúan de escudo para prevenir el abatimiento, quienes favorecen la toma de decisiones compartidas y el reconocimiento honesto crean escenarios donde cada aporte cobra sentido (Santiago-Torner, 2023).

Un flujo de información sin barreras erradica equívocos y disipa fantasmas de desconfianza, cuando cada colaborador interioriza sus funciones objetivos y visión respirando certidumbre. Macetas y Carhuanchu, 2024 muestran que ese diálogo de ida y vuelta cimenta la colaboración auténtica.

Un sistema de intercambio claro y permanente frena la desmotivación porque ayuda a comprender roles expectativos y propósito compartido; la carencia de transparencia engendra malentendidos dudas y recelos que minan la moral del equipo, por el contrario, un feedback mutuo alimenta la cohesión y dispara sinergias colectivas.

El compromiso organizacional es el último factor que determina la motivación de los empleados. En este sentido, el compromiso es impulsado por los empleados y sostenido a través de estrategias organizacionales que refuerzan la identificación del colaborador

con la misión y visión del negocio. Dentro de las dimensiones que contribuyen al alto compromiso del empleado están: la capacitación continua, las oportunidades para crecer y ser reconocido por su trabajo (Hernández et al., 2021).

La desmotivación enquistada en el día a día anula el rendimiento individual y debilita la eficiencia de toda la estructura organizativa. Para frenar esa merma es esencial forjar una cultura corporativa vibrante que enlace valores con prácticas cotidianas sin guiones predecibles. Un liderazgo ético emerge como brújula mientras la comunicación fluye sin barreras en todos los niveles reforzando conexiones auténticas.

2.2.3 Plan de Mejora Organizacional

Un plan de mejora organizacional es una herramienta clave para diagnosticar y resolver áreas problemáticas en una institución, según Tobar (2017) estos programas proporcionan control de gestión, monitoreo y aplicación de acciones correctivas y preventivas, lo que apoya la mejora continua. Como señalan Arias y Arias (2022), los programas de mejora están dirigidos a lograr progresivamente la excelencia empresarial mientras se garantizan resultados eficientes y efectivos.

En el Centro de Especialidades Otavalo un plan de mejora centrado en el reconocimiento y la gestión del clima laboral permitiría reducir la desestimación y los conflictos interpersonales, fortaleciendo la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

2.2.4 Falta de reconocimiento laboral

La falta de reconocimiento laboral puede ser una de las causas que afecten la motivación y satisfacción de los empleados, la ausencia de un sistema formal de reconocimiento genera insatisfacción y desmotivación entre los colaboradores, pudiendo repercutir negativamente en el clima laboral y al compromiso hacia los objetivos organizacionales.

El estudio de Madero Gómez (2019) irrumpió señalando que tanto recompensas financieras como gestos emocionales impactan de modo inmediato la valoración del esfuerzo. Se despliega un diseño completo de reconocimiento—placas conmemorativas humildes; saludos colectivos en reuniones y gestos digitales espontáneos—un tapiz de señales que exponen cada logro y aviva la energía grupal. Romper el piloto automático de trámites implica erradicar papeles mecánicos y tejer los objetivos de la entidad con los sueños genuinos de cada colaborador.

2.2.5 Conflictos interpersonales

Los conflictos de carácter interpersonal en el espacio de trabajo son disputas y/o confusiones que surgen entre individuos y que obstaculizan el flujo de la organización. En Serrano Quispilema (2024) estos conflictos surgen como consecuencia de la falta de compañerismo, de un mal trabajo en equipo y de discrepancias en el seno de la empresa y también con los clientes; en cambio, Vernaza (2024) indica que, en algunas regiones funcionales de la empresa, algunos conflictos son provocados por deficiencias en la rotación de puestos y por tensiones verticales, que afectan el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Pades y Romero (2022) notan que en la atención médica el excesivo trabajo y la fatiga física y emocional, así como escasa interacción social, son factores comunes de estos conflictos, que, transitoriamente, son intensificados por el estrés, la ansiedad y la angustia y que afectan el ambiente de trabajo.

El impacto de los conflictos interpersonales trasciende el ámbito personal y afecta el ambiente laboral en los equipos de trabajo. Serrano Quispilema (2024) señala que -estos conflictos restringen la colaboración y dificultan el logro de objetivos comunes-, mientras que Vernaza (2024) observa que en áreas críticas como las operativas, las tensiones dan como resultado la desmotivación, perjudicando la prestación de servicios, así como la estabilidad del equipo, Pades y Romero (2022) subrayan que -la falta de reconocimiento y un manejo inadecuado de la carga laboral da como consecuencia los conflictos y contribuyen a la propagación de un entorno tóxico-, afectando la salud física y emocional de los colaboradores.

Para mitigar estos conflictos, Serrano Quispilema (2024) recomienda implementar una comunicación efectiva y establecer un diálogo abierto para ayudar a resolver las diferencias de mejor manera. Estrada y Vernaza (2024) recomiendan integrar estrategias como reuniones de acuerdo con la necesidad del problema, programas de capacitación en habilidades sociales y resolución de conflictos, por ejemplo, puede ser por mecanismos que promuevan la comprensión a través de las jerarquías. Pades y Romero (2022) detectan que el exceso de tareas y la ausencia de reconocimiento fracturan el ánimo del equipo.

Surgen roces constantes, estrés latente y emociones entre colegas Serrano (2024), Vernaza (2024) y Pades y Romero (2022) coinciden en que esas tensiones erosionan tanto la satisfacción individual como la colectiva, urge explorar soluciones tempranas: mediación ágil, espacios de diálogo y protocolos de resolución proactivos.

2.2.6 Riesgos psicosociales

Los factores psicosociales, definidos por la norma ISO 45003:2021, están relacionados con la planificación de la organización, los cuales son las condiciones sociales y el entorno laboral. La adecuada gestión es fundamental para preservar el bienestar psicológico de los trabajadores (Merinas, 2024).

En 2023 la evaluación de riesgos psicosociales en el Centro de Especialidades Otavalo arrojó dos cifras contundentes 68,9% detectó ausencia de reconocimiento y 53,4% reportó choques interpersonales, ese cruce de porcentajes empuja a activar soluciones centradas en el aprecio real, canales de diálogo abiertos y protocolos para manejar tensiones.

Esos riesgos psicosociales brotan bajo presión emocional y el desequilibrio entre el hogar y la jornada son episodios de depresión y síndrome de burnout muestran el costo para la salud mental. Atender esas dimensiones se convierte en paso esencial para restaurar el equilibrio y reforzar la resiliencia del equipo. Estas dificultades constituyen un problema de bienestar individual y afectan la satisfacción organizacional; los trabajadores que se encuentran en estas condiciones tienden a estar descontentos con su lugar de trabajo, sobre todo si no se da o se da importancia a la solución de conflictos existentes. En este contexto, OMS (World Health Organization, 2022) plantean la necesidad de atender estos problemas mediante medidas preventivas que resguarden la salud mental y mejoren las condiciones laborales.

Ausencia de protocolos preventivos alimenta entornos corrosivos dentro de la institución esa toxicidad no sólo daña la salud física y mental de la plantilla también desacelera rutas estratégicas, sin barreras claras se multiplican tensiones y el propósito organizacional se diluye.

Orozco et al., (2025) señalan que formar equipos en manejo del estrés y en balance vida-trabajo es un antídoto eficaz, talleres dinámicos coaching personalizado y pausas regenerativas configuran líneas de defensa estas tácticas cobran relevancia en el Centro de Especialidades Otavalo donde el bienestar interno es clave para la calidad del servicio y la consecución de metas a corto y largo plazo.

2.2.7 Encuesta de riesgos psicosociales

En Ecuador el Ministerio de Trabajo proporciona la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial, el objetivo principal es evaluar los factores de riesgos psicosociales que puede afectar la salud mental y física de los trabajadores. Esta herramienta permite identificar situaciones laborales que representan riesgos psicosociales y proporciona un diagnóstico inicial que sirve como base para diseñar e implementar acciones preventivas en el ámbito organizacional. El Centro de Especialidades Otavalo utilizó esta encuesta, de la cual se han podido obtener los datos para el análisis correspondiente.

2.3 Reconocimiento laboral: aproximación general

2.3.1 Impacto del reconocimiento laboral

El reconocimiento laboral es una implantación fundamental para fomentar un ambiente de trabajo positivo y potenciar el desempeño de los empleados, de acuerdo con Polindara (2020) y Mezzadri (2021), su implementación genera impactos significativos en la; motivación, compromiso, retención del talento y la satisfacción laboral.

Polindara (2020) reveló que cuando el reconocimiento se convierte en un hábito frecuente renace el compromiso del equipo una chispa que enciende la convergencia entre esfuerzo individual y metas colectivas; aquel refuerzo constante esculpe un clima de trabajo saludable y potencia las dinámicas internas con matices de colaboración espontánea.

Quienes se sienten valorados sumergen sus energías en tareas diarias se lanzan a proyectos compartidos y superan expectativas individuales; esta implicación creciente eleva el nivel de contribución y alimenta un círculo virtuoso de motivación

Otro beneficio importante es el cambio en la satisfacción laboral y el bienestar emocional, Mezzadri (2021) señala que la apreciación aumenta el reconocimiento y la confianza en uno mismo de los empleados y, en consecuencia, ayuda a promover relaciones interpersonales saludables y un ambiente de trabajo agradable. Basándose en la teoría de la pirámide de Maslow, el autor argumenta que la apreciación satisface necesidades humanas básicas como la autorrealización y ayuda en el desarrollo integral de los empleados, este bienestar emocional es importante para fortalecer el vínculo entre los equipos y asegurar un ambiente de trabajo colaborativo.

2.3.2 Reconocimiento no monetario

El reconocimiento no monetario emerge como un pilar de gestión del talento humano capaz de estrechar vínculos y mover emociones sin recurrir a incentivos económicos — una virtud que Palacios-Serna et al., (2024) describen como salario emocional— esta forma de aprecio abarca desde permitir horarios flexibles hasta brindar apoyos morales y ensalzar públicamente cada contribución con gestos simples pero contundentes mientras conecta aspiraciones individuales con metas institucionales sin sacrificar la equidad ni forzar favores personales muestra cómo el respeto humano mutuo edifica cultura y alinea el pulso del equipo con la visión organizacional convirtiendo la lealtad en un resultado tangible que alimenta procesos y robustece la identidad colectiva sin necesidad de balances bancarios.

Cieza (2022) se integró en el Municipio de San Juan de Licupis para poner a prueba reconocimientos no monetarios en un contexto real donde los empleados recibieron mensajes verbales espontáneos notas escritas a mano y expresiones de gratitud durante reuniones colectivas el impacto fue inmediato: mejoraron las relaciones interpersonales y creció la cohesión de equipo entre silencios rotos por palabras amables y gestos sencillos que erigieron muros de confianza frente a condiciones financieras ajustadas esas tácticas al no exigir grandes presupuestos demostraron ser fundamentales para elevar la motivación y el bienestar en la organización al convertirse en catalizadores de un ambiente más sano donde la valoración de cada aporte redefine el compromiso a través de la empatía.

Palacios-Serna et al., (2024) enfatizan su papel en “la autorrealización y el fortalecimiento de las relaciones humanas en el entorno laboral”, Cieza (2022) resalta cómo estas estrategias ayudan a consolidar equipos de trabajo más comprometidos y responsables. Si fuesen aplicados de manera adecuada mejorarían el ambiente de trabajo y contribuyen a mejorar la satisfacción laboral, especialmente en sectores públicos donde los recursos son limitados.

Tanto Palacios-Serna et al., (2024) como Cieza (2022) convergen en la misma idea, reconocer sin dinero se instala como pilar en estilos de conducción que buscan humanizar procesos y reforzar la cohesión de equipos. El primero apunta a incluir flexibilidad horarios especiales y muestras públicas de gratitud. El segundo documenta cómo notas escritas y menciones breves mejoran vínculos y reducen la distancia jerárquica. Al

entrelazar estas prácticas con la visión de la entidad se fomenta un clima que impulsa la motivación y refuerza la eficiencia organizacional sin elevar la hoja de costos.

2.4 Consecuencias de la desatención a los conflictos interpersonales

Callar o ignorar disputas cotidianas en el espacio de trabajo abre grietas invisibles que se propagan sin control y se instalan en la dinámica de todo el equipo sin previo aviso, esa omisión al enfrentar roces desata un riesgo psicosocial que se percibe en miradas esquivas, neurológicamente el estrés acumulado traduce esa tensión en desconcentración y fatiga. La motivación individual comienza a flaquear mientras cada tarea se siente más pesada y cada jornada más monótona, esa sombra se extiende y compromete la estabilidad emocional de quienes conviven allí.

Por otro lado, Bustos y Pérez (2023) centran que la falta de mecanismos claros para la resolución de conflictos interpersonales tiene un impacto directo en el clima de la empresa de forma negativa, el autor subraya que estos conflictos tiende a haber tensión interdepartamental que interrumpe los procesos de trabajo y desencadena percepciones de inequidad entre los empleados.

Ramón y Gorjón (2021) proponen que la mediación es una herramienta muy valiosa para resolver disputas de manera equitativa y sostenible, al fomenta la conversación y la colaboración minimiza el impacto negativo de los conflictos en el bienestar organizacional. Al mismo tiempo, Bustos y Pérez (2023) abogan por el desarrollo de manuales de clima laboral que contengan políticas relacionadas con el conflicto interpersonal. Estas intervenciones tendrían como objetivo la competencia comunicativa, la formación en habilidades sociales y las oportunidades de retroalimentación para gestionar, en lugar de escalar las tensiones.

2.5 Importancia del clima laboral

El clima laboral influye de manera directa en el rendimiento de cada colaborador en la organización Quito y Matovelle (2022) muestran que un entorno positivo dispara el bienestar al mismo tiempo ese aumento de moral impulsa el compromiso que alinea esfuerzos con metas institucionales según estos autores contar con un ambiente apropiado es clave para que el personal alcance objetivos.

Fierro (2022) añade que en ámbitos de alta demanda como la salud un clima laboral favorable reduce ansiedad y rotación, el autor detectó que en entornos donde se prioriza la empatía y el apoyo mutuo mejora la percepción que tiene el personal sobre su lugar de

trabajo, al reforzar la cohesión interna se disminuyen problemas de baja motivación, la retención de talento se ve fortalecida y la calidad de la atención al paciente se refleja en sonrisas sinceras y trato cercano.

Ambos estudios coinciden en que fomentar estrategias motivacionales y de recompensa no monetaria es vital. Quito y Matovelle (2022) impulsan acciones como reconocimiento público, flexibilidad de horarios y espacios de diálogo informativo. Fierro (2022) sugiere intervenciones que equilibran vida y trabajo con pausas regenerativas y feedback constante; una sinergia de estas prácticas alimenta un clima que promueve la creatividad y reduce el estrés acumulado, de este modo la cultura organizacional se fortalece y el rendimiento global alcanza nuevas cotas.

2.6 Factores que influyen en el clima laboral

2.6.1 Planes de mejora del clima laboral

Los planes de mejora del clima laboral son necesarios para mejorar las relaciones humanas y el rendimiento organizacional. Bustos y Pérez (2023), Felipa (2024) así como Condoy (2023) argumentan que los planes o estrategias deberían desglosarse en etapas de diagnóstico para un buen seguimiento. Bustos y Pérez sugieren desarrollar un manual sobre: liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales, donde enfatiza las sesiones de capacitación y las actividades de trabajo en grupo.

Felipa (2024) impulsa la exploración y talleres de aptitudes blandas sin esquemas predefinidos, por su parte Condoy articula la urgencia de tácticas que once el reconocimiento y promuevan la capacitación continua del equipo integrando prácticas que sostengan el desempeño y el sentido de pertenencia.

Estos planos pesan porque examinan a fondo el clima organizacional y cultivan un entorno saludable que vibra en cada área del Centro de Especialidades Otavalo. Felipa (2024) descubrió que un ambiente favorable palía el estrés y aviva el compromiso colectivo. Bustos y Pérez (2023) detectan un salto notable en la cohesión interna y una caída palpable en la rotación de personal. Además, Condoy (2023) señala que un buen clima laboral tiene un efecto positivo en áreas importantes.

2.6.2 Importancia de mejorar el clima laboral

Mejorar el clima laboral ha demostrado ser vital para el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados debido a que este afecta el nivel de satisfacción, motivación y compromiso.

Serrano Quispilema (2024) argumenta que los entornos laborales positivos mejoran la satisfacción, reducen los niveles de estrés, promueven la innovación y la creatividad. Esto también ayuda a crear y sostener talento, lo que garantiza un personal motivado y alineado con los objetivos organizacionales tanto a largo como a corto tiempo. Por otro lado, Condoy (2023) argumenta que una cultura laboral positiva mejora el sentido de pertenencia y solidaridad entre el personal, ahorrando dinero relacionado con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

En el análisis de Felipa (2024), se enfatiza que mejorar el ambiente laboral disminuye los conflictos internos y mejora la percepción de justicia organizacional, lo que crea un ambiente armonioso. Estas condiciones aumentan la satisfacción individual y colectiva, no obstante también fortalecen el compromiso de los empleados con la organización. En conjunto, los autores coinciden en que invertir en la mejora del clima laboral establece las bases para un ambiente de trabajo saludable, fomenta la sostenibilidad organizacional y asegura que los colaboradores se sientan valorados y motivados para alcanzar las metas comunes.

2.7 Resistencia al cambio

El cambio organizacional es un proceso esencial dentro de un mundo moderno y dinámico que siempre está evolucionando. Para seguir siendo dinámicas en el mercado en constante evolución, las organización deben transformarse, lo cual requiere nuevos procesos, técnicas, tecnologías, estructuras o incluso un modelo de trabajo completo. La resistencia al cambio a menudo surge del personal y de varias unidades organizacionales. Gamboa (2021) sugiere que esta resistencia puede representar una amenaza grave para la ejecución de iniciativas estratégicas y, a su vez, socavar los resultados deseados. En los servicios de bienestar, Mialdea (2023) describe cómo la resistencia se agrava aún más por dinámicas jerárquicas tradicionales y a menudo rígidas. Entender y, de hecho, gestionar esta resistencia es imperativo para lograr el éxito a nivel organizacional y para mantener la organización.

La resistencia al cambio puede definirse como alguna disposición, ya sean actitudes, emociones o comportamientos, que socavan o entorpecen el progreso de una organización al implementar cambios. En lo que respecta Rangel-Romero.,(2022), la resistencia a realizar cambios se manifiesta a dos niveles: el primero se refiere al individual, donde se da un rechazo por las emociones y creencias personales, y el segundo es el colectivo, el

que sistematiza a la antipatía. Mialdea (2023) estructura la resistencia en dos grados, el pasivo que se expresa en desinterés, desvinculación y reducción de la actividad, y el activo que incluye boicots, quejas, y otros actos de sabotaje. Estas demostraciones denotan la complejidad del fenómeno y la necesidad de diferenciar estrategias para cada tipo de resistencia.

Puede haber muchas razones para la resistencia al cambio, a nivel personal muchos empleados tienen miedo a lo desconocido, sienten que no poseen lo necesario para enfrentar los nuevos desafíos, o simplemente están desmotivados debido a malas experiencias pasadas (Gamboa, 2021). A nivel organizacional, la falta de comunicación, la inflexibilidad de las estructuras organizativas y el estilo de liderazgo son algunos de los factores importantes que sostienen dicha resistencia (Rangel-Romero et al., 2022).

La resistencia al cambio tiene consecuencias importantes a nivel individual y organizacional. En cuanto a los factores individuales, es probable que los empleados experimenten insatisfacción, estrés y desmotivación, lo que tiende a resultar en tasas de rotación más altas (Gamboa, 2021). A nivel organizacional, Mialdea (2023) afirma que la resistencia causa retrasos en la implementación de proyectos y empeora el ambiente laboral; además, los choques que surgen de tal resistencia pueden crear silos e impactar la cohesión del equipo, deshabilitando así la capacidad de la organización para innovar y mantenerse competitiva.

Para superar la resistencia al cambio, es importante crear ciertas estrategias que provengan de diagnósticos apropiados; en este sentido, Mialdea (2023) señala que el primer paso es identificar la problemática mediante encuestas e investigación cualitativa. Rangel-Romero et al., (2022) señalan que la confiabilidad comunicativa y la frontalidad son útiles para eliminar la incertidumbre, así como generar confianza en los trabajadores. Así mismo, el apoyo y la capacitación son necesarios para dotar a los trabajadores de las competencias y que se adapten a las nuevas condiciones (Gamboa, 2021). Al mismo tiempo, el hecho de que los trabajadores sean invitados a participar activamente en la planificación y puesta en marcha de las medidas de cambio tiende a generar cierto sentido de pertenencia y compromiso. Por último, el uso del enfoque de equilibrio del modelo de campo de fuerzas de Lewin puede servir a las organizaciones para crear cambios estructurales que sean relevantes y duraderos.

El fenómeno de la resistencia al cambio es multifacético y, si no es manejado adecuadamente puede poner en peligro la sostenibilidad organizacional. Los documentos revisados coinciden en que la gestión efectiva de esta resistencia debe ser integral e incorporar estrategias a nivel individual, grupal y organizacional. La comunicación, la formación y el liderazgo estratégico son pilares cruciales para facilitar el cambio y asegurar que los empleados puedan adaptarse con éxito a los cambios organizacionales.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Diseño metodológico

El diseño de la investigación surge de la necesidad de integrar métodos cuantitativos y cualitativos. Así se combinan encuestas estructuradas con entrevistas abiertas para capturar datos numéricos del ambiente de trabajo y al mismo tiempo recoger impresiones del personal sobre el aprecio recibido y la cultura organizacional en el Centro de Especialidades Otavalo. El objetivo es claro: entender dicha relación, posterior a ello se analiza cómo esas impresiones afectan la motivación individual y la satisfacción generar, del mismo modo cómo impactan en la dinámica de grupo cuando surge algún conflicto.

En palabras de Hernández Sampieri et al., (2014) el uso de métodos mixtos resulta útil cuando se busca integrar enfoques distintos para lograr un análisis profundo contextualizado.

La dimensión cuantitativa será desarrollada mediante encuestas estructuradas, ítems específicos medirán el clima organizacional, además de la percepción del reconocimiento. Por otra parte: la dimensión cualitativa será abordada mediante entrevistas semiestructuradas buscando comprender la experiencia de los colaboradores en el Centro de Especialidades Otavalo. Explorando elementos como: cultura organizacional, motivación, compromiso, oportunidades de crecimiento, trabajo en equipo.

3.1.1 Universo de investigación

El universo de estudio está conformado por los 75 colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo, quienes desempeñan funciones en áreas administrativas y médicas.

3.1.2 Muestra

La muestra se basa en un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que la encuesta será voluntaria y realizada en línea. Para asegurar la difusión, se enviará a los 75 colaboradores: administrativos y médicos.

Se usarán estrategias de socialización: distribución de trípticos, volantes, afiches en puntos clave, comunicación vía correo institucional. Así lograr mayor comprensión del propósito y animar a la participación. No se impondrá un número mínimo de respuestas, pero, se incentivará obtener la mayor cantidad de respuestas posibles para construir una visión representativa del clima y el reconocimiento organizacional.

3.2 Tipo de estudio

La investigación descrita cae justo en el terreno exploratorio y descriptivo con énfasis en analizar la relación entre el reconocimiento y la motivación de los colaboradores, así se propone un espacio donde se observa el vínculo entre reconocimiento y empuje interno de quienes labran día a día en el Centro de Especialidades Otavalo. Mediante encuestas se capturan impresiones del ambiente laboral y al mismo tiempo se rastrea el efecto del reconocimiento sobre la energía y el bienestar. Después vienen las conversaciones enfocadas a iluminar la visión que tienen quienes integran la cultura organizacional. Martínez Godínez (2013) lo señaló ningún abordaje único basta cuando la complejidad llama. Con un matiz proyectivo este estudio forja insumos para planes de acción y mejora que apunten a robustecer el ánimo y la cohesión dentro del equipo.

3.3 Método de investigación

El método de investigación adopta un enfoque inductivo un proceso abierto donde primero el análisis estadístico estructura las respuestas de la encuesta estructurada y captura tendencias numéricas. Luego se despliega la fase cualitativa con conversaciones guiadas que se adaptan al relato de cada colaborador. Surgen testimonios inesperados y detalles que desafían modelos rígidos. La combinación permite ensamblar datos duros y narrativas vivas al mismo tiempo sin encorsetamientos.

Hernández Sampieri et al., (2014), plantearon que cuando se parte de la observación de datos, aprovechando el flujo de información que viene directo de la experiencia real se construye conocimiento así emergen patrones que de otro modo quedarían ocultos ante miradas fragmentadas. En esta investigación, por tanto, esas ideas cobran vida, ya que las cifras se someterán a tratamiento estadístico para revelar vínculos entre el reconocimiento en el entorno laboral y la atmósfera percibida por los colaboradores. Cada entrevistado se transforman en datos cualitativos a través de un análisis de contenido. De ese modo, se detectará a través de los resultados un mapa fiel de la dinámica interna.

3.4 Instrumentos y técnicas para el análisis de datos

3.4.1 Diseño de las herramientas de investigación

Para la recolección de datos, se utilizarán dos instrumentos principales:

- Encuestas estructuradas: Se aplicará un cuestionario basado en una adaptación del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). Para esta investigación, se seleccionaron únicamente las dimensiones que guardan relación

directa con el objetivo del estudio y con las necesidades organizacionales del Centro de Especialidades Otavalo.

- El cuestionario se estructura en cuatro secciones principales: Datos generales que incluyen genero edad área de trabajo antigüedad, Clima laboral actual para explorar estructura ambiente y relaciones interpersonales, Reconocimiento laboral y motivación enfocado en percepción de recompensas retroalimentación equidad en el reconocimiento.
 - Se emplearon ítems del modelo original afinados con el estudio y se sumaron preguntas sugeridas por la institución para profundizar en aspectos clave del clima organizacional y la percepción del reconocimiento. La aplicación será online vía Google Forms con escala Likert de cuatro niveles 1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 de acuerdo 4 muy de acuerdo. Esta configuración permite una medicación objetiva y precisa de las percepciones de los colaboradores.
- Guía para entrevistas semiestructuradas: Se desarrollará una guía de preguntas abiertas para explorar aspectos subjetivos relacionados con el reconocimiento y la cultura organizacional. Según Bonilla y Álvarez(2010), las entrevistas semiestructuradas son herramientas idóneas para comprender la riqueza de las experiencias humanas dentro de un contexto determinado. En este caso, permitirán conocer cómo los colaboradores perciben el reconocimiento en la organización y su impacto en la cultura organizacional.

3.4.2 Estrategia para maximizar la participación.

Para maximizar la tasa de respuesta y minimizar el sesgo de autoselección se implementó una estrategia de comunicación y socialización antes de la aplicación de la encuesta. Se distribuyeron trípticos informativos, volantes, se colocaron afiches en áreas estratégicas del Centro de Especialidades Otavalo y se comunicó mediante correo institucional, explicando el propósito del estudio y la importancia de la participación de todos los colaboradores. Además, se garantizará el anonimato de las respuestas para fomentar la sinceridad en las respuestas y reducir el temor a represalias.

3.4.3 Análisis de fuentes primarias y secundarias

La presente investigación incluirá fuentes primarias, como los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo, y fuentes secundarias, como literatura académica sobre clima laboral, motivación y reconocimiento.

El análisis combinado de estos datos permitirá construir una visión completa del fenómeno estudiado.

3.4.4 Procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos cuantitativos, se aplicarán técnicas de estadística descriptiva, como el cálculo de frecuencias y porcentajes utilizando Microsoft Excel para su procesamiento.

En el caso de los datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas, se empleará análisis de contenido, mediante el cual se identificarán categorías emergentes y patrones en las respuestas de los colaboradores. Esta técnica permitirá interpretar de manera profunda las percepciones subjetivas sobre la cultura organizacional, la motivación y la relación con el equipo de trabajo.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de análisis permite identificar tendencias y patrones en los datos recopilados, facilitando la caracterización del fenómeno estudiado. Este enfoque mixto garantiza un análisis integral, combinando el rigor estadístico con la riqueza interpretativa de los testimonios recopilados. La integración de los resultados cualitativos y cuantitativos permitirá identificar patrones en la percepción del reconocimiento y su impacto en la motivación y la cultura organizacional. Esto facilitará la formulación de estrategias de mejora basadas en evidencia.

3.4.1.1 Manejo de datos faltantes

Dado que las encuestas se aplicarán en línea mediante Google Forms, existe la posibilidad de que algunos colaboradores no completen todas las preguntas. Para el análisis de datos, se aplicarán las siguientes reglas:

- Si la encuesta tiene más del 80% de las preguntas contestadas, se conservará en la muestra y se aplicarán técnicas de imputación de datos para las respuestas faltantes (como el promedio de respuestas en preguntas similares).
- Si una encuesta tiene menos del 80% de preguntas contestadas, se considerará inválida y será excluida del análisis.
- En caso de baja participación, se reforzará la estrategia de socialización mediante recordatorios por correo institucional o comunicación directa con los colaboradores.

3.5 Encuesta de clima laboral

3.5.1 Planteamiento de la encuesta

La encuesta ha sido diseñada con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa.

3.5.2 Resultado de la encuesta laboral aplicada a los trabajadores

Pregunta 1: En este centro de especialidades las tareas están claramente definidas.

Tabla 2. Tareas definidas

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	5	7%
2: En desacuerdo	13	19%
3: De acuerdo	31	46%
4: Muy de acuerdo	19	28%
Total	68	100%

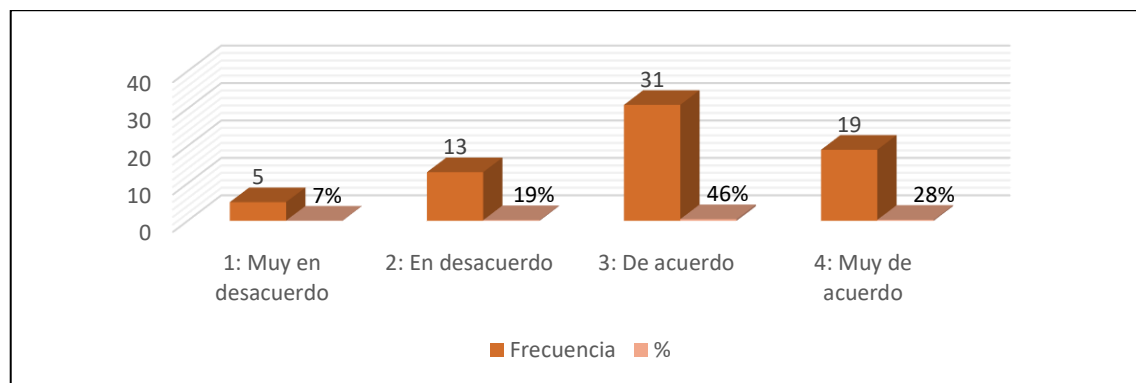


Figura 5. Gráfico de resultados pregunta 1

El 74% de los colaboradores percibe que las tareas están claramente definidas, reflejando una adecuada estructura organizacional. No obstante, el 26% discrepa, lo que podría indicar fallas en la comunicación interna o ambigüedad en funciones específicas.

Pregunta 2: En este centro de especialidades se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

Tabla 3. Conocimiento en la toma de decisiones

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	10	15%
2: En desacuerdo	13	19%
3: De acuerdo	29	43%
4: Muy de acuerdo	16	24%
Total	68	100%

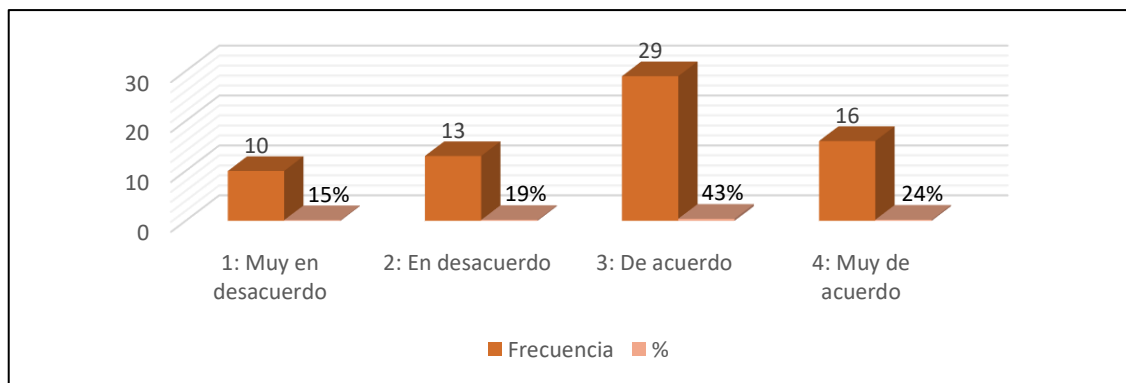


Figura 6. Gráfico de resultados pregunta 2

El 67% de los colaboradores afirma tener claro quién toma las decisiones en el centro, lo que evidencia una jerarquía reconocida y funcional. Sin embargo, el 34% no comparte esta percepción, lo cual podría generar confusión, duplicidad de autoridad o conflictos en la ejecución de tareas.

Pregunta 3: Conozco claramente la estructura organizativa de este centro de especialidades.

Tabla 4. Estructura organizativa

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	6	9%
2: En desacuerdo	11	16%
3: De acuerdo	32	47%
4: Muy de acuerdo	19	28%
Total	68	100%

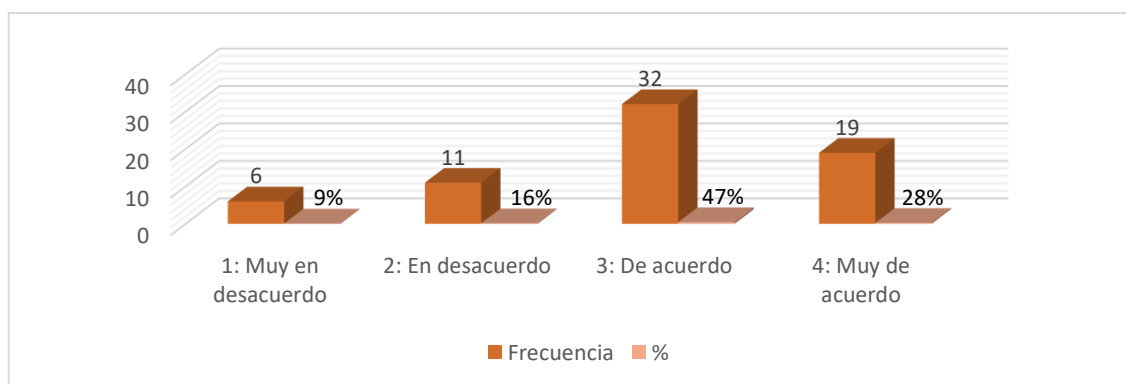


Figura 7. Gráfico de resultados pregunta 3

El 75% de los colaboradores manifiesta conocer claramente la estructura organizativa del centro, lo cual favorece la coordinación y el sentido de pertenencia. Por otra parte, un

25% presenta dudas al respecto, lo que indica la necesidad de reforzar la comunicación interna y los canales formales de socialización organizacional.

Pregunta 4: Entre la gente de este centro de especialidades prevalece un ambiente amistoso.

Tabla 5. Ambiente amistoso

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	11	16%
2: En desacuerdo	35	51%
3: De acuerdo	16	24%
4: Muy de acuerdo	6	9%
Total	68	100%

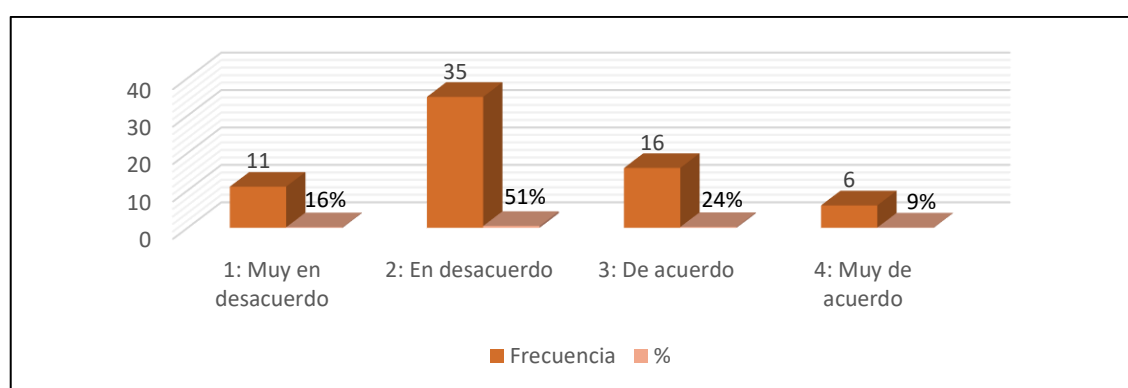


Figura 8. Gráfico de resultados pregunta 4

Solo el 33% de los colaboradores percibe un ambiente amistoso en el centro, mientras que un 67% no comparte esta visión. Este resultado revela una problemática relacional significativa que podría estar afectando la convivencia, la colaboración y, en consecuencia, el clima laboral general.

Pregunta 5: Este centro de especialidades se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.

Tabla 6. Clima de trabajo agradable

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	13	19%
2: En desacuerdo	31	46%
3: De acuerdo	17	25%
4: Muy de acuerdo	7	10%
Total	68	100%

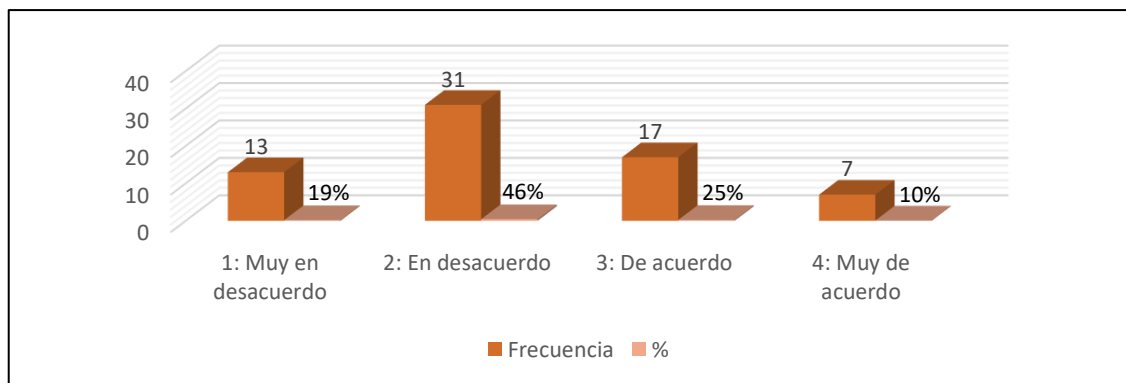


Figura 9. Gráfico de resultados pregunta 5

El 35% de los colaboradores percibe un clima de trabajo agradable, frente a un 65% que discrepa. Este resultado evidencia un entorno laboral con posibles tensiones o insatisfacción generalizada, lo cual requiere acciones inmediatas orientadas a mejorar la cultura organizacional, la motivación y el bienestar del personal.

Pregunta 6: La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas.

Tabla 7. Enfatización del factor humano

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	20	29%
2: En desacuerdo	28	41%
3: De acuerdo	18	26%
4: Muy de acuerdo	2	3%
Total	68	100%

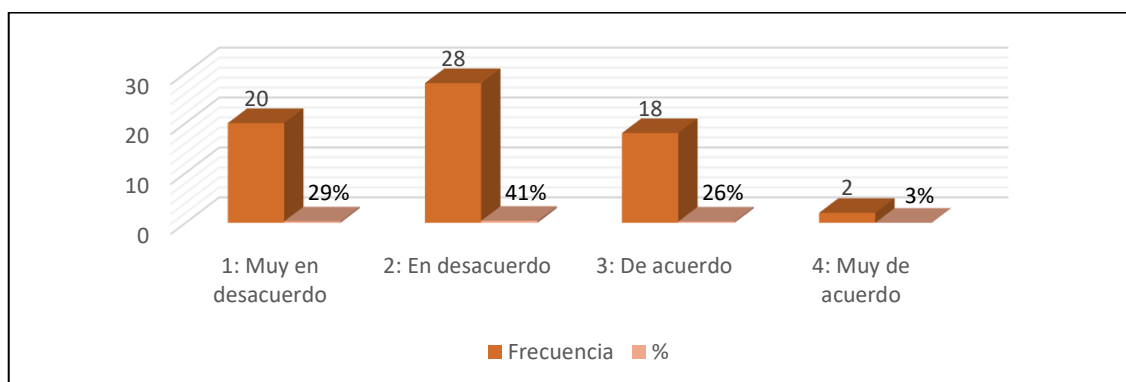


Figura 10. Gráfico de resultados pregunta 6

Solo el 29% de los colaboradores percibe que la filosofía de liderazgo valora el factor humano y el 70% no lo considera así. Este dato refleja una débil percepción de empatía y

preocupación por el bienestar del personal, lo que puede afectar la motivación, el compromiso y el clima laboral.

Pregunta 7: Las recompensas e incentivos que se reciben en este centro de especialidades son mejores que las amenazas y críticas.

Tabla 8. Recompensas e incentivos comparado con amenazas y críticas

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	20	29%
2: En desacuerdo	27	40%
3: De acuerdo	14	21%
4: Muy de acuerdo	7	10%
Total	68	100%

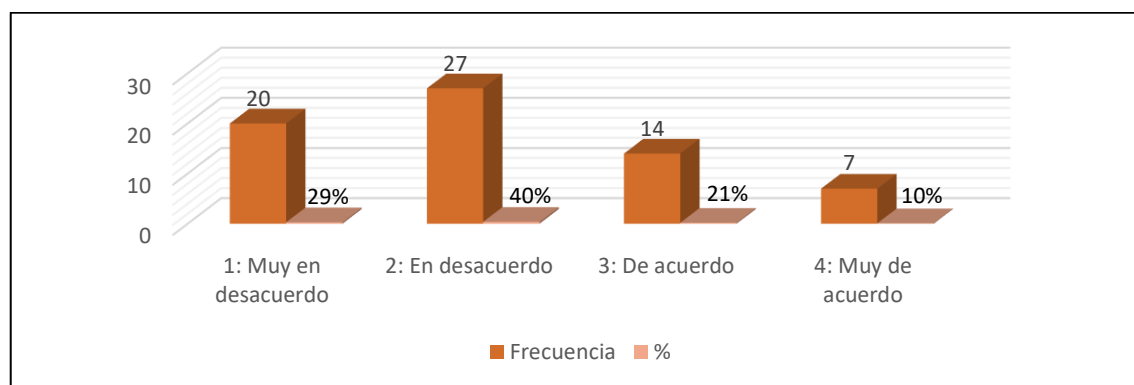


Figura 11. Gráfico de resultados pregunta 7

El 31% de los colaboradores percibe que predominan las recompensas sobre las críticas, mientras que un 69% opina lo contrario. Esto indica una cultura organizacional con escaso reconocimiento positivo, lo cual puede afectar la motivación, la autoestima laboral y el compromiso del personal.

Pregunta 8: Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Tabla 9. Recompensas según desempeño

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	17	25%
2: En desacuerdo	26	38%
3: De acuerdo	14	21%
4: Muy de acuerdo	11	16%
Total	68	100%

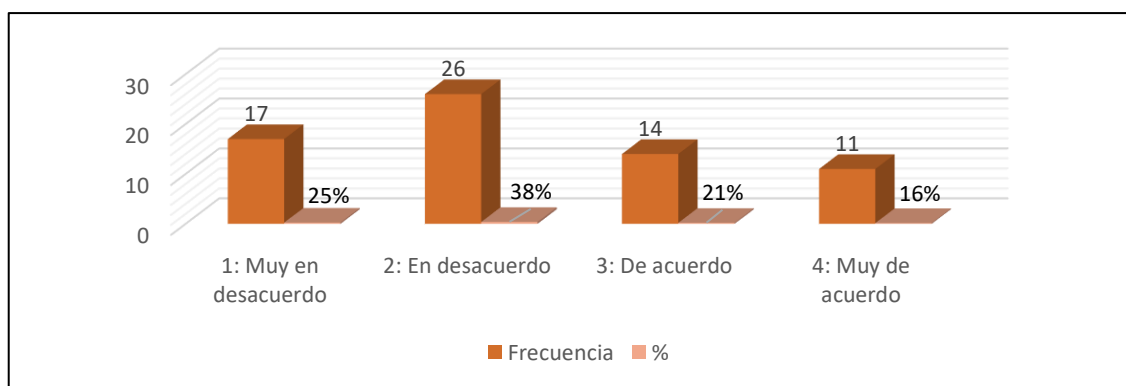


Figura 12. Gráfico de resultados pregunta 8

Apenas 37 % de los colaboradores siente que las recompensas se ligan al rendimiento laboral mientras un 63 % lo cuestiona esa brecha desnuda fallas en la meritocracia interna y siembra desconfianza se enciende la desmotivación cuando el reparto de reconocimientos carece de criterios claros.

Pregunta 9: En este centro de especialidades conocemos los beneficios y reconocimientos que tiene la institución.

Tabla 10. Beneficios y reconocimientos de la institución

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	20	29%
2: En desacuerdo	32	47%
3: De acuerdo	14	21%
4: Muy de acuerdo	2	3%
Total	68	100%

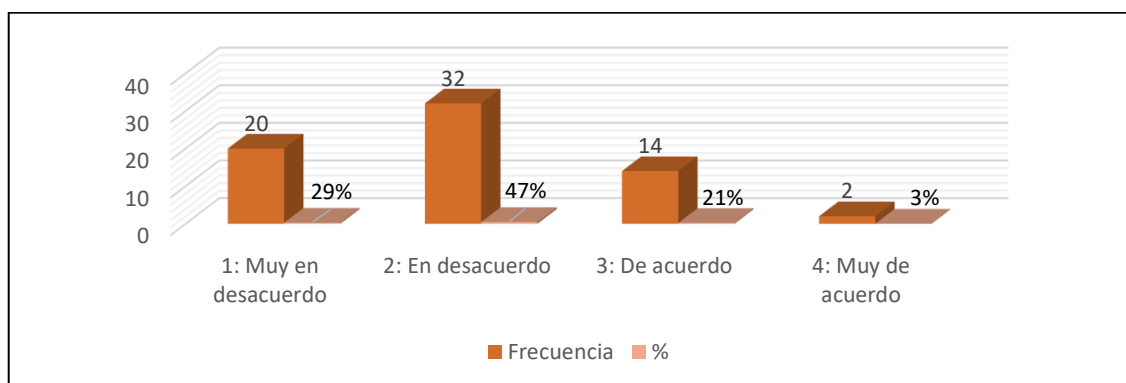


Figura 13. Gráfico de resultados pregunta 9

El 24% de los colaboradores afirma conocer los beneficios y reconocimientos que ofrece la institución, mientras que un 76% lo desconoce. Esta falta de información puede generar desmotivación y percepción de inequidad.

Pregunta 10: Cuando cometo un error me sancionan.

Tabla 11. Sanciones por errores cometidos

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	13	19%
2: En desacuerdo	35	51%
3: De acuerdo	12	18%
4: Muy de acuerdo	8	12%
Total	68	100%

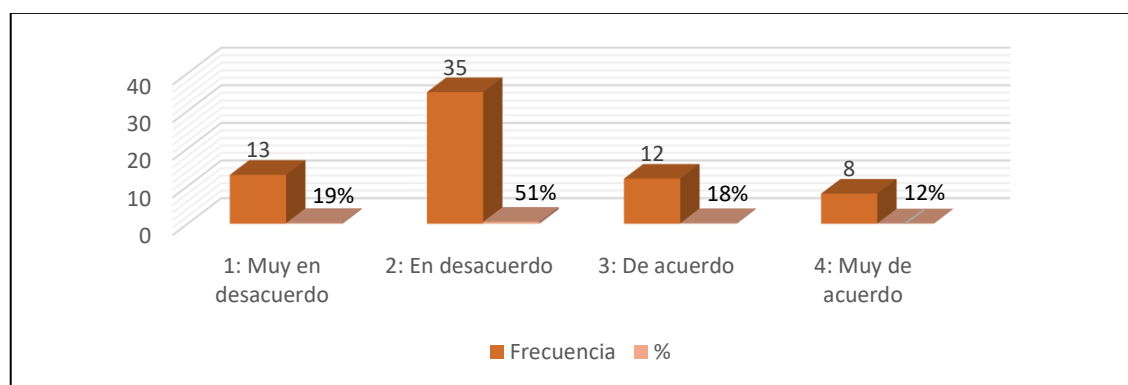


Figura 14. Gráfico de resultados pregunta 10

El 70% de los colaboradores no percibe un ambiente sancionador ante los errores, mientras que un 30% sí lo experimenta. Aunque la mayoría no se siente castigada, esta minoría relevante podría estar enfrentando un estilo de gestión punitivo que desalienta el aprendizaje.

Pregunta 11: Me siento orgulloso de mi desempeño.

Tabla 12. Desempeño personal

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	12	18%
2: En desacuerdo	19	28%
3: De acuerdo	24	35%
4: Muy de acuerdo	13	19%
Total	68	100%

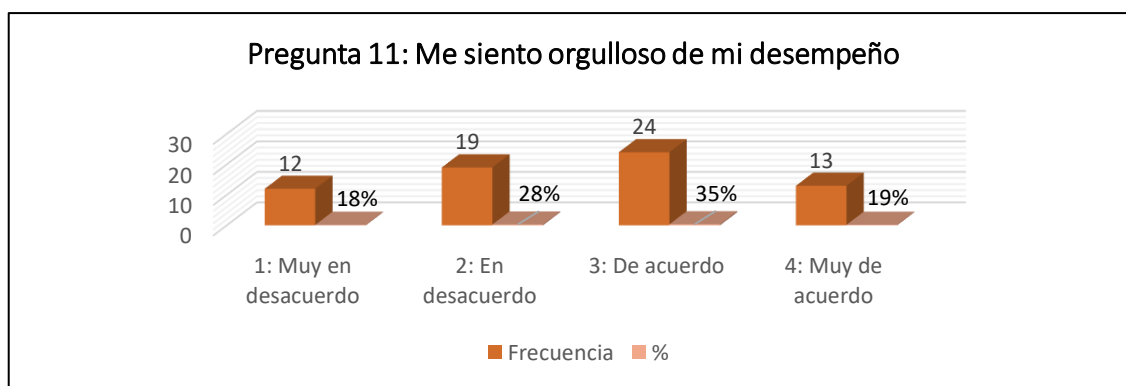


Figura 15. Gráfico de resultados pregunta 11

El 54% de los colaboradores se siente orgulloso de su desempeño laboral, mientras que el 46% no lo expresa con claridad. Aunque la mayoría muestra una percepción positiva de su trabajo, la proporción restante evidencia posibles brechas en autoestima profesional o reconocimiento externo.

Pregunta 12: Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro del centro de especialidades.

Tabla 13. Aspiraciones personales

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	16	24%
2: En desacuerdo	29	43%
3: De acuerdo	14	21%
4: Muy de acuerdo	9	13%
Total	68	100%

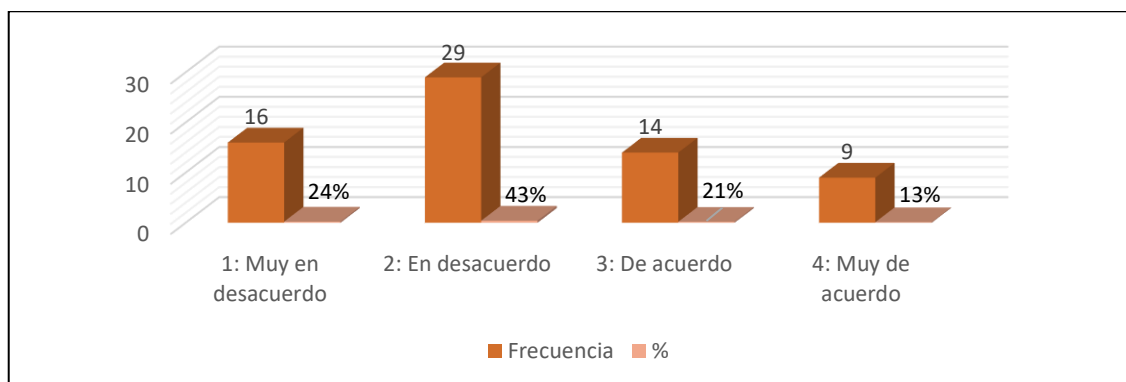


Figura 16. Gráfico de resultados pregunta 12

Solo el 34% de los colaboradores percibe que sus jefes conversan sobre sus aspiraciones dentro del centro, mientras que un 67% no lo experimenta. Esta falta de diálogo afecta la proyección profesional y puede limitar el desarrollo del talento interno.

Pregunta 13: Siento que mi esfuerzo y logros son reconocidos por mis superiores.

Tabla 14. Reconocimiento de logros personales

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	19	28%
2: En desacuerdo	32	47%
3: De acuerdo	14	21%
4: Muy de acuerdo	3	4%
Total	68	100%

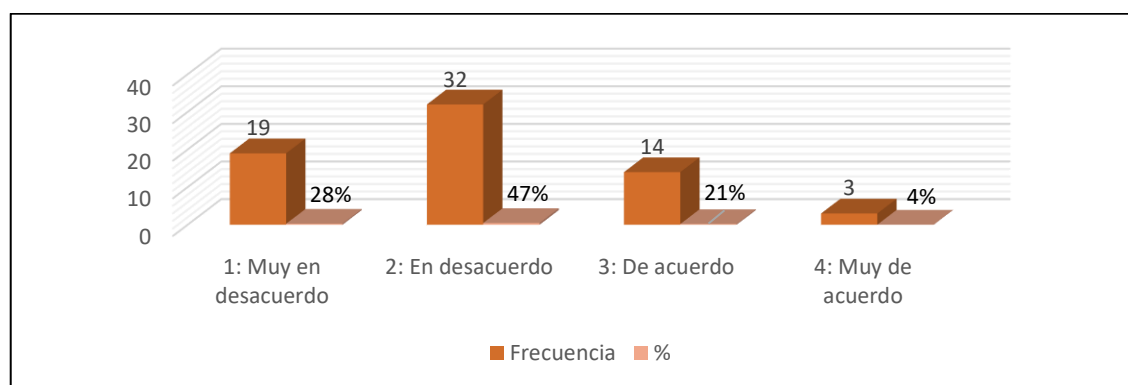


Figura 17. Gráfico de resultados pregunta 13

Solo el 25% de los colaboradores siente que su esfuerzo y logros son reconocidos por sus superiores, mientras que un 75% no percibe ese reconocimiento. Esta brecha refleja una carencia significativa en la valorización del desempeño, lo cual puede impactar negativamente en la motivación, la retención del talento y el compromiso organizacional.

Pregunta 14: El reconocimiento laboral en la institución motiva a los colaboradores.

Tabla 15. Reconocimiento laboral

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	15	22%
2: En desacuerdo	16	24%
3: De acuerdo	31	46%
4: Muy de acuerdo	6	9%
Total	68	100%

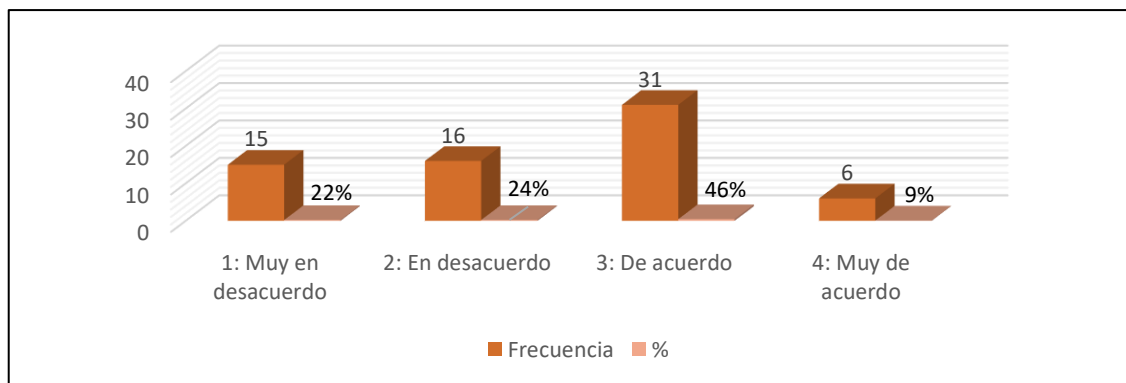


Figura 18. Gráfico de resultados pregunta 14

El 55% de los colaboradores considera que el reconocimiento laboral en la institución los motiva, mientras que un 46% no lo percibe así. Aunque hay una tendencia positiva, la división casi equitativa evidencia la necesidad de reforzar y sistematizar las prácticas de reconocimiento.

Pregunta 15: El reconocimiento que recibo es adecuado en cantidad y calidad.

Tabla 16. Reconocimiento recibido

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	25	37%
2: En desacuerdo	30	44%
3: De acuerdo	7	10%
4: Muy de acuerdo	6	9%
Total	68	100%

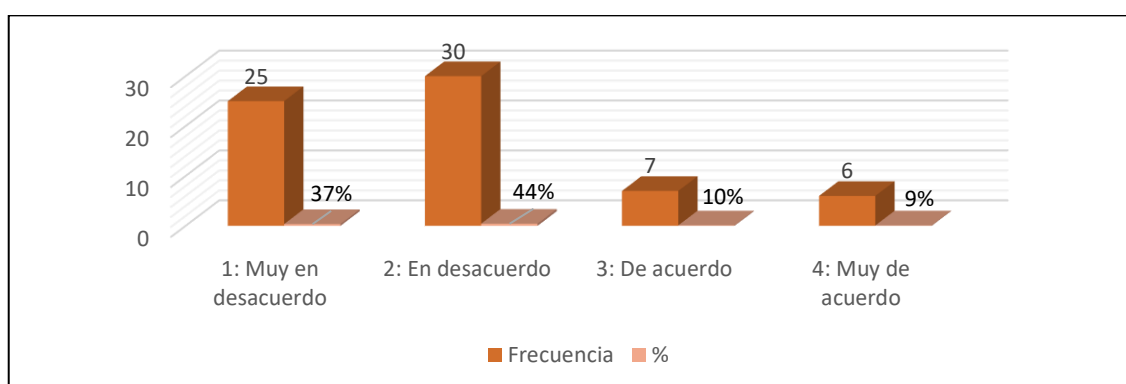


Figura 19. Gráfico de resultados pregunta 15

Solo el 19% de los colaboradores considera adecuado el reconocimiento que recibe en términos de cantidad y calidad, frente a un 81% que no lo percibe así. Ésta marcada insatisfacción refleja una deficiencia estructural en la gestión del reconocimiento.

Pregunta 16: En mi institución, el reconocimiento es otorgado de forma justa y equitativa.

Tabla 17. Reconocimiento en la institución

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	17	25%
2: En desacuerdo	34	50%
3: De acuerdo	10	15%
4: Muy de acuerdo	7	10%
Total	68	100%

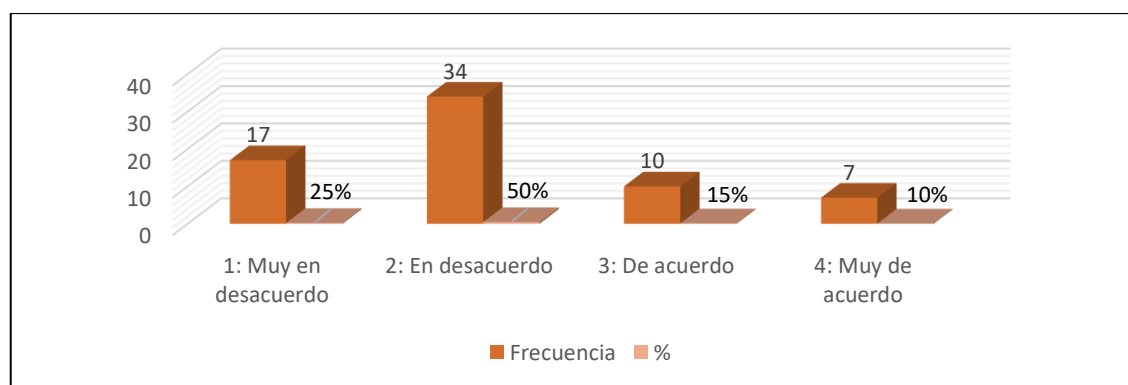


Figura 20. Gráfico de resultados pregunta 16

Solo el 25% del personal percibe que el reconocimiento se otorga de forma justa y equitativa, mientras que un 75% considera lo contrario. Esta percepción de injusticia puede generar desmotivación, conflictos internos y falta de confianza en la gestión institucional.

Pregunta 17: Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.

Tabla 18. Retroalimentación sobre el desempeño laboral

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	13	19%
2: En desacuerdo	20	29%
3: De acuerdo	25	37%
4: Muy de acuerdo	10	15%
Total	68	100%

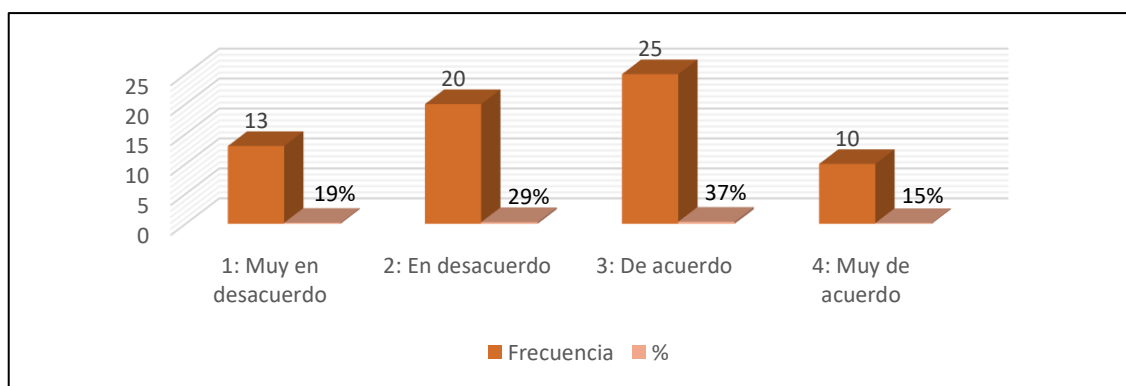


Figura 21. Gráfico de resultados pregunta 17

El 52% de los colaboradores afirma recibir retroalimentación sobre su desempeño, mientras que el 48% no lo percibe así. Aunque la mayoría tiene acceso a este recurso, la proporción restante evidencia una brecha importante que puede limitar el desarrollo profesional.

Pregunta 18: Es bastante difícil llegar a conocer a las personas del centro de especialidades.

Tabla 19. Interrelaciones sociales internas

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	9	13%
2: En desacuerdo	35	51%
3: De acuerdo	15	22%
4: Muy de acuerdo	9	13%
Total	68	100%

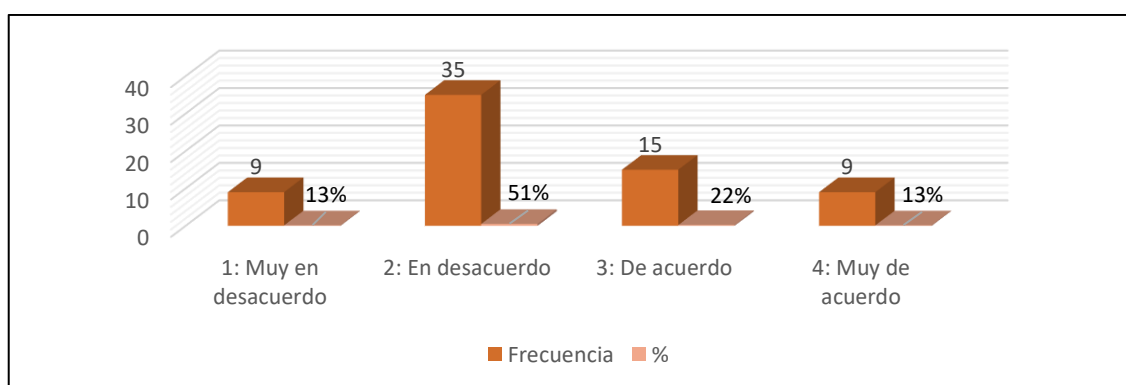


Figura 22. Gráfico de resultados pregunta 18

El 64% de los colaboradores considera que es difícil conocer a sus compañeros dentro del centro, mientras que solo el 26% opina lo contrario. Esta situación refleja una débil

cohesión social e integración interpersonal, lo cual puede obstaculizar el trabajo en equipo y el sentido de comunidad.

Pregunta 19: Las personas en este centro de especialidades son reservadas y poco comunicativas.

Tabla 20. Carácter del personal

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	11	16%
2: En desacuerdo	36	53%
3: De acuerdo	17	25%
4: Muy de acuerdo	4	6%
Total	68	100%

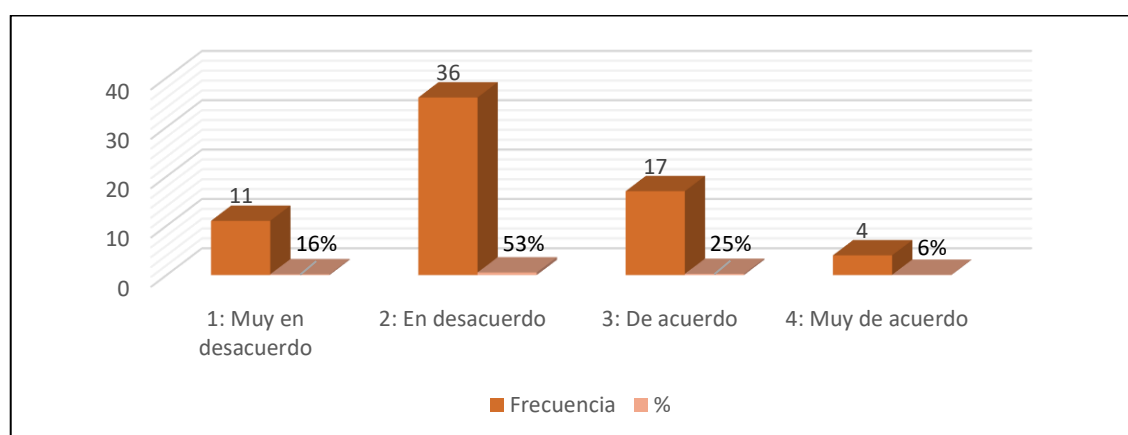


Figura 23. Gráfico de resultados pregunta 19

El 69% de los colaboradores no considera que sus compañeros sean reservados o poco comunicativos, lo que refleja una interacción interpersonal mayoritariamente positiva. Sin embargo, un 31% sí percibe limitaciones en la comunicación.

Pregunta 20: Las relaciones jefe – colaborador tienden a ser agradables.

Tabla 21. Relaciones entre colaboradores

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	16	24%
2: En desacuerdo	19	28%
3: De acuerdo	20	29%
4: Muy de acuerdo	13	19%
Total	68	100%

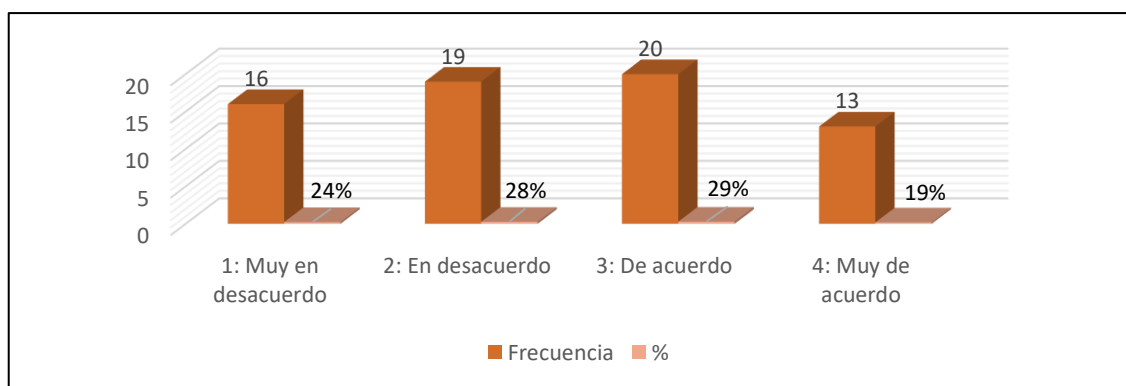


Figura 24. Gráfico de resultados pregunta 20

Se tiene criterios divididos entre las relaciones que se tiene entre los mandos superiores y los trabajadores, el 48% de los colaboradores considera que las relaciones con sus jefes tienden a ser agradables, mientras que el 52% opina lo contrario.

Pregunta 21: En este centro de especialidades se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

Tabla 22. Acciones para evitar desacuerdos

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	14	21%
2: En desacuerdo	27	40%
3: De acuerdo	22	32%
4: Muy de acuerdo	5	7%
Total	68	100%

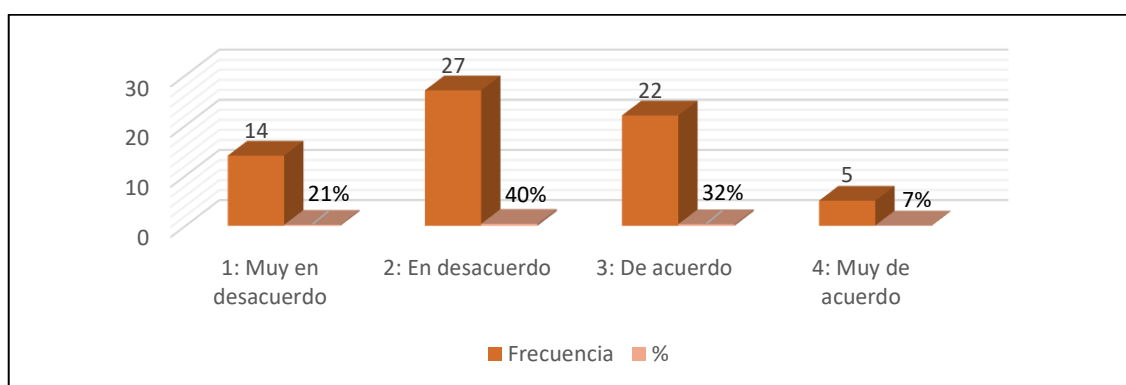


Figura 25. Gráfico de resultados pregunta 21

El 39% de los colaboradores considera que mantenerse callado para evitar desacuerdos causa buena impresión, mientras que el 61% lo descarta. Aunque la mayoría no respalda esta práctica, la proporción que sí lo hace refleja una posible cultura de silencio.

Pregunta 22: Las personas dentro de este centro de especialidades confían una en la otra.

Tabla 23. Confianza entre servidores

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	20	29%
2: En desacuerdo	33	49%
3: De acuerdo	8	12%
4: Muy de acuerdo	7	10%
Total	68	100%

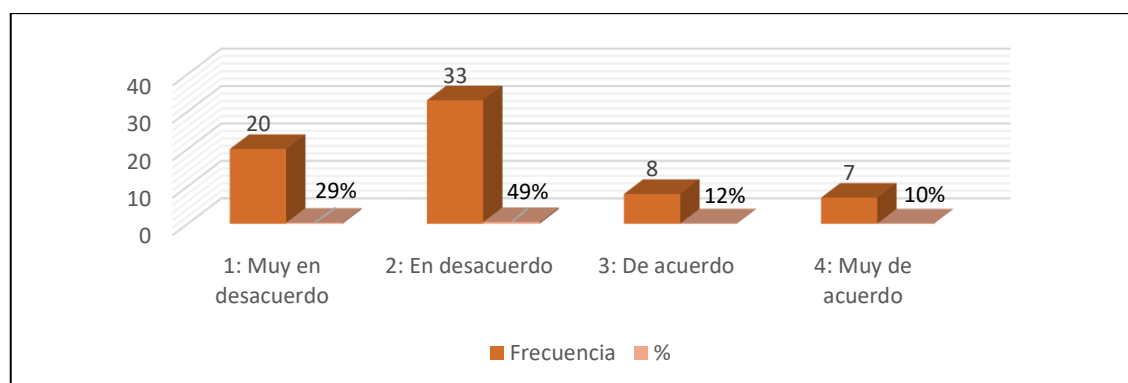


Figura 26. Gráfico de resultados pregunta 22

Solo el 22% del personal percibe confianza entre compañeros, mientras que un 78% la cuestiona. Esta baja percepción de confianza interna es un indicador crítico que puede afectar la cooperación, el trabajo en equipo y el ambiente laboral.

Pregunta 23: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Tabla 24. Libertad de expresión

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	16	24%
2: En desacuerdo	19	28%
3: De acuerdo	25	37%
4: Muy de acuerdo	8	12%
Total	68	100%

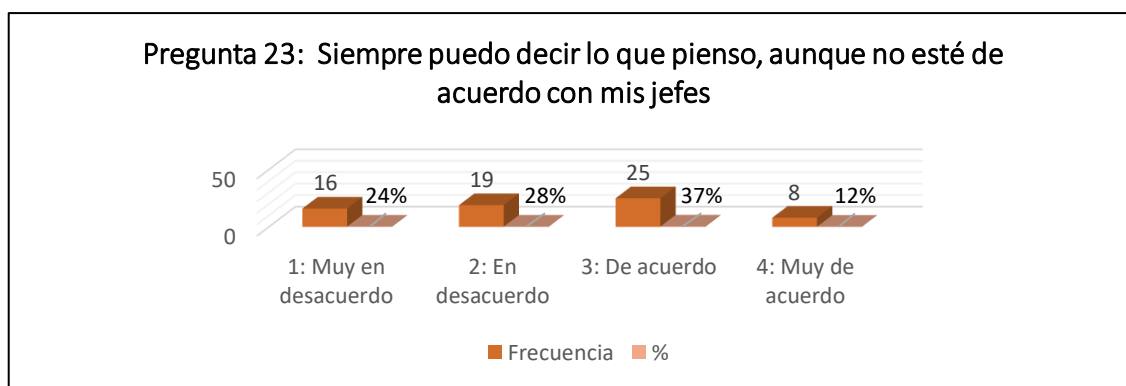


Figura 27. Gráfico de resultados pregunta 23

Solo el 22% del personal percibe confianza entre compañeros, mientras que un 78% la cuestiona. Esta baja percepción de confianza interna es un indicador crítico que puede afectar la cooperación, el trabajo en equipo y el ambiente laboral.

Pregunta 24: El reconocimiento laboral en la institución contribuye a reducir los conflictos interpersonales.

Tabla 25 – Reducción los conflictos interpersonales

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	9	13%
2: En desacuerdo	13	19%
3: De acuerdo	32	47%
4: Muy de acuerdo	14	21%
Total	68	100%

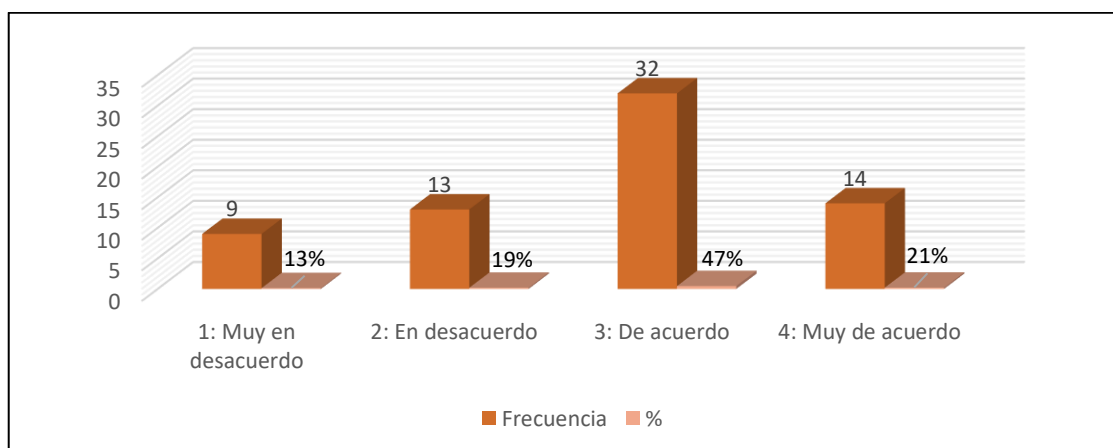


Figura 28. Gráfico de resultados pregunta 24

El 68% del personal considera que el reconocimiento laboral contribuye a reducir los conflictos interpersonales, frente a un 32% que no lo percibe así. Esta mayoría sugiere que el reconocimiento tiene un impacto positivo en las relaciones laborales.

Pregunta 25: Siento que los conflictos en mi área afectan mi motivación y desempeño.

Tabla 26. Afectación de motivación y desempeño

Respuestas	Frecuencia	%
1: Muy en desacuerdo	11	16%
2: En desacuerdo	22	32%
3: De acuerdo	22	32%
4: Muy de acuerdo	13	19%
Total	68	100%

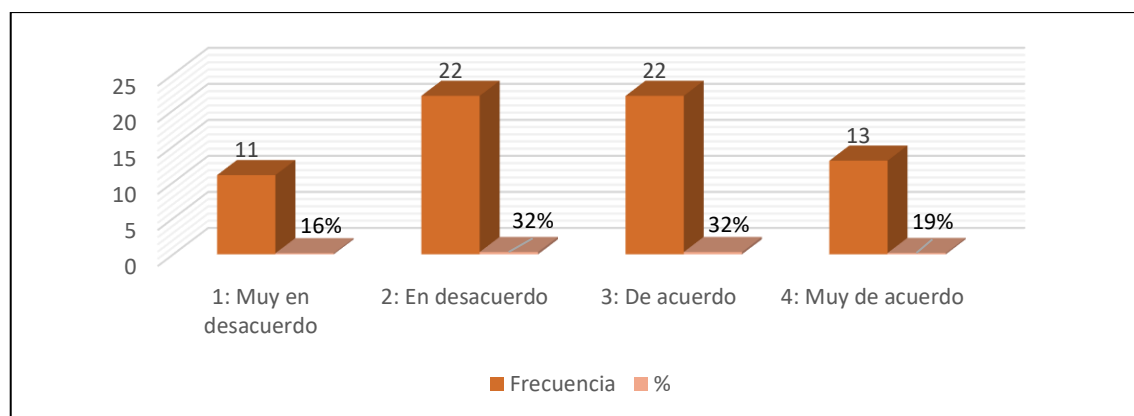


Figura 29. Gráfico de resultados pregunta 25

El 51% de los colaboradores considera que los conflictos en su área afectan su motivación y desempeño, mientras que el 48% no lo percibe así. Esta división evidencia una alta sensibilidad a los entornos conflictivos.

3.6 Planteamiento de las entrevistas de clima laboral

Tabla 27. Entrevista Nro. 1

Bloque 1: Introducción y confianza

1. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en esta institución?

Ha sido una experiencia con altibajos. Me gusta mi profesión y ayudar a los pacientes, pero el ambiente laboral ha cambiado con el tiempo y no siempre es positivo.

2. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar aquí?

El contacto con los pacientes y el equipo con el que trabajo directamente. Siento que hacemos una diferencia en la comunidad.

3. Si tuviera que describir la cultura organizacional en tres palabras, ¿cuáles elegiría? ¿Cómo influyen en su experiencia diaria?

Diría "desorganizada", "tensa" y "desmotivadora". Hay conflictos internos, y muchas veces no se reconoce el esfuerzo que hacemos. Esto genera estrés y poca cooperación entre compañeros.

Bloque 2: Cultura organizacional

4. Desde que comenzó a trabajar aquí, ¿cómo siente que ha cambiado la cultura organizacional?

Antes había más unión entre compañeros, pero en los últimos años ha habido más conflictos.

5. ¿Cuáles cree que son los valores más importantes dentro de esta organización?

Creo que debería ser el compromiso con la salud y el bienestar de los pacientes, pero en la práctica siento que hay más enfoque en cumplir con trámites administrativos que en reconocer el trabajo del personal.

6. ¿Siente que esos valores se reflejan en el día a día del trabajo? ¿Por qué?

No del todo. A veces parece que el esfuerzo extra que hacemos no es tomado en cuenta y eso desmotiva mucho.

Bloque 3: Compromiso y motivación

7. ¿Qué le motiva a seguir trabajando en esta institución?

El compromiso con mis pacientes y mis compañeros más cercanos. No es el ambiente de trabajo en sí, sino el sentido de responsabilidad.

8. ¿Siente que su trabajo aquí tiene un impacto positivo en la organización? ¿Por qué?

Sí, pero muchas veces no es reconocido. Los pacientes agradecen nuestro trabajo, pero internamente no recibimos ese reconocimiento.

9. ¿Cómo describiría el nivel de compromiso de los colaboradores en general?

Depende de la persona. Hay quienes siguen comprometidos, pero otros están desmotivados por la falta de apoyo y reconocimiento.

10. Si tuviera que recomendar este lugar de trabajo a un amigo, ¿qué le diría?

Le diría que valore otros aspectos antes de decidirse, porque el ambiente laboral puede ser difícil.

Bloque 4: Crecimiento y desarrollo profesional

11. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ha identificado en la institución? ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse?

No hay muchas oportunidades claras. Se podría considerar mejorar la capacitación continua.

12. ¿Qué tipo de apoyo o capacitación le gustaría recibir para seguir creciendo en su carrera?

Capacitaciones en nuevas técnicas de enfermería y mejor manejo del estrés en entornos hospitalarios.

13. Si pudiera cambiar algo para mejorar las oportunidades de desarrollo en la empresa, ¿qué sería?

Implementaría programas de capacitación y una ruta de crecimiento profesional más clara.

Bloque 5: Relación con el equipo y ambiente de trabajo

14. ¿Cómo describiría la relación entre los colaboradores en la institución?

Entre algunos compañeros hay un buen ambiente, pero en general hay tensiones y conflictos por la falta de comunicación y reconocimiento.

15. ¿Siente que los valores de la organización favorecen la confianza y la colaboración en su equipo? ¿Por qué?

No realmente. Hay situaciones entre compañeros que no precisamente reflejan los valores institucionales. En mi opinión son pocas las personas en las que se puede confiar y colaborar realmente como equipo.

16. ¿Qué acciones cree que podrían fortalecer la conexión de los colaboradores con la cultura organizacional de la institución?

Más reconocimiento al esfuerzo del personal, espacios de diálogo y actividades que fomenten el trabajo en equipo.

Bloque 6: Reflexión final y sugerencias

17. Si pudiera mejorar un solo aspecto de la cultura organizacional, ¿cuál sería y por qué?

El reconocimiento del trabajo bien hecho. Muchos compañeros se sienten invisibles y eso afecta su motivación.

18. ¿Cómo le gustaría ver su desarrollo profesional en esta empresa en cinco años? ¿Qué cambios cree que deberían implementarse para mejorar su experiencia laboral?

Me gustaría tener más formación y oportunidades de crecimiento. Deberían mejorar la comunicación interna y ofrecer incentivos reales.

19. ¿Hay algo más que le gustaría compartir sobre su experiencia aquí?

Sí, que hay un equipo humano muy valioso, pero si no se mejora el ambiente laboral, muchas personas terminarán yéndose.

Tabla 28. *Entrevista Nro. 2*

Bloque 1: Introducción y confianza

1. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en esta institución?

Es una experiencia que me ha enseñado mucho, pero también ha sido frustrante por la falta de reconocimiento y las malas relaciones que se tiene entre compañeros.

2. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar aquí?

El contacto con los usuarios y algunos compañeros que son muy colaborativos.

3. Si tuviera que describir la cultura organizacional en tres palabras, ¿cuáles elegiría? ¿Cómo influyen en su experiencia diaria?

"Conflictiva", "estresante" y "desmotivadora". Se percibe un ambiente tenso que provoca que solo se quiera cumplir con el horario y evitar pasar más tiempo con los compañeros.

Bloque 2: Cultura organizacional

4. Desde que comenzó a trabajar aquí, ¿cómo siente que ha cambiado la cultura organizacional?

Ha empeorado. Antes había más compañerismo, pero ahora hay mucha tensión y poco reconocimiento.

5. ¿Cuáles cree que son los valores más importantes dentro de esta organización?

La vocación de servicio y la responsabilidad.

6. ¿Siente que esos valores se reflejan en el día a día del trabajo? ¿Por qué?

Creo que, si se reflejan en la atención que brindamos a nuestros afiliados, sin embargo, siento que no siempre existe responsabilidad afectiva entre compañeros por los rumores o situaciones que se presentan.

Bloque 3: Compromiso y motivación

7. ¿Qué le motiva a seguir trabajando en esta institución?

Más que nada la estabilidad laboral.

8. ¿Siente que su trabajo aquí tiene un impacto positivo en la organización? ¿Por qué?

Sí, porque muchas tareas administrativas son esenciales para el funcionamiento del centro, pero no siempre se reconoce ese esfuerzo.

9. ¿Cómo describiría el nivel de compromiso de los colaboradores en general?

Mucha gente hace su trabajo porque tiene que hacerlo, pero no porque se sienta motivada.

10. Si tuviera que recomendar este lugar de trabajo a un amigo, ¿qué le diría?

Le diría que valore la estabilidad, pero que se prepare para un ambiente laboral difícil.

Bloque 4: Crecimiento y desarrollo profesional

11. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ha identificado en la institución? ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse?

No hay muchas oportunidades. Podría la formación en diferentes áreas.

12. ¿Qué tipo de apoyo o capacitación le gustaría recibir para seguir creciendo en su carrera?

Mejor formación en manejo de conflictos laborales.

13. Si pudiera cambiar algo para mejorar las oportunidades de desarrollo en la empresa, ¿qué sería?

Crearía un programa de incentivos y reconocimiento al desempeño.

Bloque 5: Relación con el equipo y ambiente de trabajo

14. ¿Cómo describiría la relación entre los colaboradores en la institución?

Hay compañerismo en algunos casos, pero también conflictos por diferentes aspectos del día a día.

15. ¿Siente que los valores de la organización favorecen la confianza y la colaboración en su equipo?

No siempre.

16. ¿Qué acciones cree que podrían fortalecer la conexión de los colaboradores con la cultura organizacional de la institución?

Escuchar más a los trabajadores y reconocerlos como seres humanos que se esfuerzan a diario por hacer lo mejor en su trabajo.

Bloque 6: Reflexión final y sugerencias

17. ¿Qué le gustaría mejorar de la cultura organizacional?

Hay muchas cosas que se pueden mejorar, pero sin duda las relaciones entre compañeros y el reconocimiento laboral sería lo principal.

18. ¿Cómo le gustaría ver su desarrollo profesional en esta empresa en cinco años? ¿Qué cambios cree que deberían implementarse para mejorar su experiencia laboral?

Me gustaría crecer en mi rol, tener acceso a capacitaciones y oportunidades. Para ello creo que se deberían implementar programas de formación interna.

19. ¿Hay algo más que le gustaría compartir sobre su experiencia aquí?

Me gustaría que la comunicación entre la dirección y los compañeros de trabajo mejore, que se nos escuche más y que se valore nuestro esfuerzo, porque muchas veces sentimos que nuestro trabajo pasa desapercibido.

3.6.1 Resultados entrevista clima laboral

Del cotejo de entrevistas brota una realidad dura en el Centro de Especialidades Otavalo sufre carencias de reconocimiento choques entre colegas y ánimo bajo. La mirada cualitativa identifica cuatro nudos críticos: percepciones de cultura interna menguada por estructuras vacías y falta de impulso del personal — convivencia laboral que cruje ante tensiones diarias — invisibilidad de logros que mina la satisfacción y un déficit comunicativo que ahoga motivaciones, ese cruce de voces y silencios traza un mapa de tensiones listo para ser intervenido con precisión.

Cada punto refleja historias de desazón y testimonios de quienes claman por un entorno donde el aprecio y el apoyo sean palpables.

Para revertir esas fracturas se plantean varias rutas: desplegar programas de reconocimiento laboral afines a cada rol — estímulos simbólicos que reconozcan esfuerzos con gestos públicos y privados — optimizar canales comunicativos con espacios de diálogo constantes y abiertos cuidando que cada voz encuentre eco — robustecer la capacitación en habilidades interpersonales y de liderazgo situacional para sentir que el aprendizaje es herramienta directa de empoderamiento — y diseñar dinámicas colaborativas que integren a todos sin niveles asfixiantes.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

1.1 Introducción al plan de mejora del clima laboral

La propuesta de mejora brota del diagnóstico y la evaluación de necesidades en el Centro de Especialidades Otavalo cada componente enlaza directamente con objetivos del estudio hallazgos institucionales y el andamiaje teórico se diseñó todo considerando metas claras y la práctica real dentro del centro así se construye un plan sólido sin repeticiones forzadas

La evidencia surgida de encuestas y entrevistas desnudó factores críticos percepción de escaso reconocimiento desmotivación y conflictos interpersonales afloran esas condiciones erosionan la eficiencia organizacional y minan el bienestar personal cada voz consultada aporta matices que revelan grietas en el clima laboral

Por ello el plan apunta a atender integralmente esas carencias estrategias sostenibles giran en torno al aprecio no monetario comunicación interna y gestión del talento humano la propuesta alienta una cultura organizacional más positiva motivadora e inclusiva así se promueve un ambiente donde el reconocimiento fluye y fortalece la cohesión del equipo.

1.2 Justificación de la propuesta

El clima laboral impulsa la motivación desempeño salud y retención en toda organización actúa como indicador de eficiencia o alerta de problemas en el Centro de Especialidades Otavalo el diagnóstico reveló factores oscuros condiciones tóxicas que socavan la calidad del servicio y erosionan el bienestar del equipo.

Ante este escenario la urgencia es palpable se debe articular un plan de mejora que revierta la mirada negativa sobre el clima acciones sostenibles centradas en reconocimiento no monetario comunicación interna y gestión de talento objetivo revitalizar el ambiente laboral y mejorar la percepción colectiva. Por ende, la justificación de este plan es, en parte, por la necesidad de potenciar, mejorar o cambiar ciertos elementos que sostenidamente han socavado la confianza y el bienestar de los trabajadores.

Hay que recordar que la evaluación de riesgos psicosociales realizada en 2023 reveló que el 68,9% de los encuestados percibió ausencia de reconocimiento cuando logran sus objetivos, mientras que el 53,4% consideró que existen conflictos interpersonales significativos. Estos datos son corroborados por la presente investigación actual, donde el 75% de los colaboradores siente que su esfuerzo no es reconocido por sus superiores y

el 65% percibe un clima laboral poco agradable. Las entrevistas cualitativas refuerzan estos hallazgos, describiendo el ambiente como “estresante”, “desmotivador” y “conflictivo”.

Si a estos hallazgos se suma la fundamentación teórica descrita anteriormente también se encuentran elementos básicos que justifican la necesidad de esta propuesta. Se ha reconocido que el clima organizacional no es un problema superficial, sino que representa un riesgo estructural para la institución. Factores como la falta de reconocimiento y los conflictos interpersonales generan un entorno laboral tóxico que impacta negativamente tanto en la salud mental como en la motivación de los colaboradores, por lo que es un problema tanto de salud laboral de los trabajadores, pero que, a su vez, cuando esto influye en su desempeño profesional, impacta en el trabajo en sí, es decir, en las dinámicas internas de la organización. Y, por ende, más que tratarse únicamente de un problema de percepción de los trabajadores, tiene un impacto directo en el Centro de Especialidades Otavalo y en la calidad del servicio que se está ofreciendo.

Además de ello, el Centro de Especialidades Otavalo debe ser coherente como institución pública orientada al servicio de salud, por lo que debe priorizar tanto la calidad de atención a sus usuarios como el bienestar del personal que la brinda. Y por ello la propuesta que aquí se presenta se alinea con la misión y visión institucional. Si bien el análisis FODA institucional reveló fortalezas, también evidenció debilidades críticas, y por ello esta propuesta busca potenciar esas fortalezas existentes mientras abordará crítica, pero constructivamente, las debilidades identificadas.

A pesar de las limitaciones presupuestarias y una posible resistencia al cambio, la propuesta ha sido diseñada considerando estas limitaciones, priorizando acciones de reconocimiento no monetario y estrategias de bajo costo, pero priorizando su alto impacto. El aval masivo del equipo —que percibe en el reconocimiento un freno a los roces internos— actúa como palanca para arrancar acciones sin tropiezos, esa alineación marca previa un escenario donde la implementación cobra fuerza.

La propuesta nace como respuesta completa tras un diagnóstico riguroso atiende el desgaste del clima y abre camino a una transformación duradera, enlaza necesidades reales con pasos concretos su despliegue apunta a restaurar la armonía y beneficiar a todos los implicados en la misión del Centro de Especialidades Otavalo.

1.3 Objetivo de la propuesta

El objetivo general propone una ruta para implementar un plan integral destinado a mejorar el clima laboral en el Centro de Especialidades Otavalo combinando tácticas de reconocimiento no monetario gestión de conflictos interpersonales y fortalecimiento de la motivación y satisfacción de cada colaborador durante meses con un plazo estructurado en doce etapas trimestrales e indicadores de seguimiento se evaluarán progresos periódicos Ritmo cambiante grupales desarrollan competencias de comunicación empática y habilidades para resolver disputas entre líderes y equipos propiciar mecanismos de participación constante retroalimentación continua y reforzar el sentido de pertenencia institucional.

1.4 Estrategias para el mejoramiento del clima laboral de los colaboradores del centro de especialidades Otavalo

Para una mayor claridad y orden en la aplicación, la propuesta para el plan de mejora se estructura a partir de la definición de cuatro líneas de acción estratégicas:

I. Sistema de Reconocimiento No Monetario “Valoramos tu Compromiso”

Bajo esta línea de acción, se buscará como objetivo implementar un programa de reconocimiento sistemático que valore los logros y contribuciones de los colaboradores.

Para ello, entre las iniciativas comprendidas se desarrollarán las siguientes. En primer lugar, se hará un reconocimiento público mensual; es decir que destacará al “colaborador del mes” en cada área mediante criterios transparentes que deberán ser establecidos y definidos con la participación del personal. A partir de ello, en segundo lugar, se propone implementar un espacio físico para ser el “muro del reconocimiento” en el cual se pondrá cada mes los logros individuales y colectivos, este muro también podría tener una contraparte virtual para ser incorporada en cualquier otro espacio de comunicación virtual de los trabajadores.

Entre otras iniciativas de esta línea de acción se encuentran cartas de agradecimiento personalizadas donde los directivos reconozcan a colaboradores en la medida en que estos sean destacados por su desempeño. Asimismo, se propone un espacio más formal de ceremonia trimestral en la cual se reconozca los años de servicio, colaboraciones o logros tanto colectivos como individuales.

II. Programa de Desarrollo de Habilidades de Comunicación y Resolución de Conflictos

La segunda línea de acción buscará el fortalecimiento de competencias interpersonales para mejorar las relaciones laborales.

Para ello, en primer lugar, se propone la realización continua de talleres de comunicación asertiva basados en entregar herramientas a los colaboradores para la expresión y la escucha activa. En otro momento se realizarán también capacitaciones sobre la resolución de conflictos y de esa manera se pueda brindar herramientas para el manejo de diferencias, pero desde una perspectiva laboralmente constructiva. Estos talleres estarán dirigidos tanto al personal general de la organización como a los líderes de área, a quienes se les brindará formación en estrategias de comunicación activa, enfocadas en la realización de retroalimentación correctiva de manera positiva.

Otra de las propuestas en este punto es generar grupos de diálogo seguros para evitar tensiones, proponer, buscar y generar soluciones colaborativas.

III. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia

La tercera línea de acción buscará el desarrollo y fortalecimiento de la identidad institucional basada en valores de colaboración y respeto.

Se propone realizar trimestralmente jornadas de integración que involucraran actividades recreativas, pero colaborativas en equipo, para así realizarlas fuera del entorno laboral y que se constituyan en espacios continuos para fomentar los valores antes mencionados. En segundo lugar, se presenta la idea de espacios amigables, orientados a manera de reuniones informales; puede ser un “café” en el cual los directivos y algún pequeño grupo de colaboradores puedan conversar para compartir ciertas inquietudes. Para que estas iniciativas tengan mayor sentido será importante que se pueda realizar algún tipo de campaña de difusión de valores institucionales, se ha visto que es necesario visibilizar la misión, visión y valores, pero de manera atractiva mediante gráficos visuales o también de actividades de reflexión sistemáticas.

IV. Sistema de Retroalimentación Continua y Participación

Finalmente, como una forma de dar mayor sostenibilidad y evaluación de las actividades antes propuestas es que se ha definido esta cuarta y última línea de acción, que tiene como

finalidad establecer canales efectivos para la comunicación bidireccional y la participación en la toma de decisiones.

Para ello en primer lugar se propone la creación de un buzón de sugerencias digital, esto como una plataforma anónima para recibir ideas de mejora. Se propone también la realización de encuestas bimestrales para evaluar el pulso sobre el clima laboral, la retroalimentación y efectividad de las acciones implementadas. Se propone crear comités mixtos entre todos los trabajadores de diferentes áreas para que estos puedan analizar y hacer el seguimiento continuo al plan de mejora. Y finalmente se propone la realización de una evaluación completa a nivel semestral como un sistema más establecido para la retroalimentación para el desarrollo profesional.

1.4.1 Descripción detallada de las estrategias

Como una forma más detallada de explicar las estrategias que aquí se están proponiendo se ha realizado la siguiente matriz:

Tabla 29. Matriz de estrategias

Línea de acción	Iniciativa específica	Enfoque aplicado	Equipo ejecutor	Indicador de progreso	Resultado esperado
1. Sistema de No Monetario "Valoramos tu Compromiso"	Reconocimiento público mensual ("Colaborador del Mes")	Criterios definidos participativamente; selección mensual por comité	Responsable talento humano y representantes de cada área	Número de reconocimientos mensuales	Al menos 1 por área cada mes
	Muro del reconocimiento (físico y virtual)	Diseño visual atractivo; actualización mensual con logros destacados	Secretaría, talento Humano y TICs	Frecuencia de actualización del muro	Muro actualizado cada mes en todas las áreas
	Cartas de agradecimiento personalizadas	Plantilla base con mensaje individualizado según desempeño	Dirección administrativa y representantes de área	Número de cartas emitidas	100% de colaboradores destacados reciben carta
	Ceremonias de reconocimiento trimestral	Planificación de eventos institucionales con entrega simbólica de reconocimientos	Dirección administrativa y representante talento humano	Número de ceremonias realizadas	4 por año, con 80% de asistencia
	Talleres de comunicación asertiva	Metodología participativa; ejercicios prácticos, role playing	Facilitador externo y responsable de talento humano	Número de asistentes	85% del personal capacitado en 6 meses

2. Programa de Desarrollo de Habilidades de Comunicación y Resolución de Conflictos	Capacitación en resolución de conflictos	Sesiones con casos reales; dinámicas de resolución colaborativa	Facilitador externo y responsable de talento humano	Reducción de reportes de conflicto	Reducción del 30% en un año
	Formación para líderes en feedback constructivo	Talleres de retroalimentación efectiva con prácticas grabadas y supervisadas	Facilitador externo y responsable de talento humano	Evaluación posterior de los líderes	100% de líderes capacitados en el primer semestre
	Grupos de diálogo	Reuniones mensuales con moderador neutral; confidencialidad garantizada	Moderadores internos formados y responsable talento Humano	Participación en grupos y satisfacción	80% de participación y satisfacción positiva en encuestas
3. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia	Jornadas de integración trimestral	Actividades lúdicas y recreativas fuera del entorno laboral	Talento Humano	Nivel de participación	Participación del 70% del personal por jornada
	“Café con la dirección”	Encuentros mensuales en grupos pequeños con formato informal	Dirección administrativa y líderes de área	Número de encuentros realizados	1 encuentro por mes con mínimo 10 participantes
	Campaña de difusión de valores institucionales	Diseño gráfico, cápsulas internas; murales y mensajes motivadores	Facilitador externo, talento humano, secretaria y TICs	Nivel de conocimiento sobre valores	80% del personal reconoce misión, visión y valores
	Buzón de sugerencias digital	Plataforma en intranet; análisis mensual de propuestas	Talento Humano	Número de sugerencias útiles implementadas	4 sugerencias implementadas por año

4. Sistema de Retroalimentación Continua y Participación	Encuestas rápidas bimestrales	Diseño breve, anónimo, en línea; análisis automatizado	Talento Humano	Nivel de participación en encuestas	70% de respuesta en cada ronda
	Comités mixtos de mejora continua	Grupos representativos con sesiones mensuales y seguimiento	Dirección administrativa, representante de talento humano y representantes del personal	Frecuencia de reuniones y propuestas	Reunión mensual; seguimiento al 100% de propuestas
	Evaluación semestral	Plataforma digital confidencial; retroalimentación múltiple	Dirección administrativa y talento humano	Porcentaje de evaluaciones realizadas	100% del personal evaluado dos veces al año

1.4.2 Fases de implementación del plan de mejora del clima laboral

Tabla 30.

Fase de implementación del plan de mejora del clima laboral

Fase	Descripción	Duración estimada	Responsables
Fase 1: Socialización del plan	Presentar el plan a directivos y colaboradores; explicar beneficios y objetivos	2 semanas	Dirección administrativa y Talento Humano
Fase 2: Capacitación y sensibilización	Talleres sobre liderazgo empático, comunicación y reconocimiento no monetario	1 mes	Talento Humano y Facilitadores externos
Fase 3: Implementación inicial	Inicio de acciones como “Mural de logros”, reconocimientos verbales y reuniones de feedback	3 meses	Talento Humano y Representantes de áreas
Fase 4: Seguimiento y ajustes	Evaluación de impacto, encuestas de seguimiento, correcciones al plan	2 meses	Comité de Mejora y Talento Humano
Fase 5: Institucionalización	Incorporar acciones exitosas como parte de la cultura organizacional	Continuo	Dirección administrativa y Talento Humano

1.4.3 Cronograma tentativo

El cronograma propuesto se ha planteado para los 12 primeros meses en la aplicación de la propuesta, tal como se detalla a continuación:

Tabla 31.

Cronograma tentativo

Acción	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Colaborador del Mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Muro del Reconocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cartas de Agradecimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ceremonias de Reconocimiento			X			X			X			X
Talleres de Comunicación Asertiva	X	X	X									
Capacitación en Resolución de Conflictos		X	X									
Feedback para Líderes			X	X								
Grupos de Diálogo Facilitado			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jornadas de Integración Trimestral			X			X			X			X

“Café con la Dirección”			X			X			X			X
Difusión de Misión, Visión y Valores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Buzón de Sugerencias Digital	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Encuestas Bimestrales		X		X		X		X		X		X
Comités Mixtos de Mejora Continua		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación Semestral						X						X

1.4.4 Presupuesto

Tabla 32.
Presupuesto

Acción	Detalle del Gasto	Costo Unitario	Frecuencia / Cantidad	Costo Total Anual (USD)
Colaborador del Mes	pin + certificado + regalo simbólico	\$10	12 personas	\$120
Muro del Reconocimiento (físico y virtual)	Panel físico + diseño gráfico digital	\$30	1 instalación + mantenimiento	\$30
Cartas de Agradecimiento	Papelería institucional personalizada	\$0.25	60 cartas aprox.	\$15

Ceremonias Trimestrales	Coffee break + ambientación	\$25	4 eventos	\$100
Talleres de Comunicación Asertiva	Facilitador externo + materiales	\$200	2 sesiones	\$400
Resolución de Conflictos	Facilitador + materiales	\$200	2 sesiones	\$400
Retroalimentación constructiva a Líderes	Facilitador + dinámicas	\$200	2 sesiones	\$400
Grupos de Diálogo Facilitado	Moderador interno + coffee break	\$5	12 encuentros	\$60
Jornadas de Integración	Transporte + alimentación + logística	\$40	4 eventos	\$160
Café con la Dirección	Café + refrigerios	\$10	4 reuniones	\$40
Difusión de Valores	Impresos + cartelería + audiovisuales	\$300	Campaña única	\$300
Buzón Digital de Sugerencias	Desarrollo simple web / intranet	\$100	1 plataforma + soporte	\$100
Encuestas Bimestrales	Plataforma online (Google / SurveyMonkey)	\$5	4 eventos	\$20
Comités Mixtos	Papelería + coffee break	\$5	10 sesiones	\$50

Evaluación general	Plataforma / consultoría externa	\$500	2 ciclos (semestral)	\$1,000
TOTAL				\$3,195

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El diagnóstico sacó a la luz grietas profundas en la integración del equipo y al mismo tiempo mostró cuán frágil es la confianza interna, aparecieron fallas en la comunicación tanto horizontal como vertical canales institucionales se diseñan para escuchar activamente voces diversas sin rigidez ni pausas predecibles.

El análisis encontró que el reconocimiento no monetario auténtico y justo funciona como un propulsor de entusiasmo cuando se aplica con equidad genera cultura sólida por eso nacen estrategias sostenibles adaptadas al contexto del Centro de Especialidades Otavalo priorizan mérito, desarrollo profesional y sentido de pertenencia; las tácticas rompen moldes de recompensa clásica y se basan en gestos que resuenan en el día a día.

La propuesta de mejora responde integralmente a cada problema detectado y abre paso a iniciativas centradas en el bienestar del personal así el engagement crece y la rotación baja; la puesta en marcha del plan no es un lujo sino una urgencia para prevenir riesgos psicosociales fortalecer un liderazgo participativo y atenuar tensiones interpersonales. Este despliegue debe ir de la mano de un cambio gradual inclusivo y orientado al talento humano.

5.2 Recomendaciones

Se impulsa la práctica de encuestas semestrales de clima laboral para mantener un pulso constante sobre cómo vive el equipo el día a día; estos son cuestionarios que aterrizan percepciones frescas cada medio año localizan puntos críticos y facilitan decisiones basadas en datos reales con imparcialidad.

Reforzar canales internos abre rutas de confianza diálogos periódicos entre mandos y personal derriban muros, boletines breves foros abiertos y reuniones participativas alimentan transparencia y vínculo así afloran soluciones antes de que los roces se enquisten.

Se plantea un esquema de reconocimiento no monetario estructurado que contempla felicitaciones públicas, certificados de agradecimiento, notas de reconocimiento, murales de logros y celebraciones trimestrales ajustadas al presupuesto. Estas acciones generan impulso emocional y valoran aportes sin recurrir a estímulos económicos.

Capacitar a líderes y responsables en liderazgo motivacional, gestión humana, empatía comunicación asertiva, retroalimentación efectiva y resolución de conflictos transforma estilos de mando; la clave está en formar agentes capaces de escuchar y guiar con un enfoque más cercano y colaborativo.

La dirección institucional debe respaldar el despliegue del plan con cronograma actividades sugeridas y criterios de evaluación; asegurar sostenibilidad equivale a consolidar iniciativas de bienestar y reconocimiento constantes.

REFERENCIAS

- Arias, L. J., y Arias, M. (2022). *Plan de mejora al clima organizacional en la empresa IMPRESOR S.A.S ubicada en barrio San Nicolás de la ciudad de Cali* [Tesis de Grado, Universidad Antonio José Camacho]. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/922>
- Barahona Ortiz, M. C. (2021). *Diagnóstico, medición, análisis y elaboración de una Propuesta de Mejora de Clima Organizacional, basados en evidencia de riesgos psicosociales para la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.* [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11177>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., y Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/html/>
- Bonilla, V., y Álvarez, C. (2010). *Diseños de investigación cualitativa: Parte II*. Universidad de Puerto Rico. https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/diseos_de_investigacin_cualitativa_ii_-_vbonilla.pdf
- Bustos, E. P., y Pérez, H. S. (2023). *El desarrollo de un manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco* [Tesis de Maestría, Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3518>
- Cieza, J. L. (2022). *Propuesta de incentivos de reconocimiento para el desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad San Juan de Licupis Cajamarca* (p. 1) [Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=350745>
- Condoy, J. A. (2023). *PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL, AREAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN ALMACENES DEPRATI*. <http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/405>
- Corichi, A., Hernández, T. J., y Velázquez, M. del R. (2013). El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3), Article 3. <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>

- Fajardo, G. M., Almache, V. J., y Santos, H. K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Felipa, L. R. (2024). *Propuesta de mejora del clima laboral para el eficiente desempeño de los colaboradores en la facultad de Ciencias Biológicas—UNPRG, Lambayeque, 2024* [Tesis de Grado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37124>
- Fierro, M. A. (2022). *Satisfacción laboral y clima organizacional en médicos y enfermeras de centros de salud en la ciudad de Quito* [Tesis de Grado, Universidad Internacional SEK]. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/4635>
- Gamboa, S. (2021). *Estrategias para afrontar la resistencia al cambio en las organizaciones* [Tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3736353>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, Y., Jaramillo, J. L., y Chávez, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), Article 1. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- IESS. (2021). *Resoluciones—IESS- C.I. 056*. <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/69f1f39c-a30a-4add-8b9e-5018fb672fca>
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate* (0 edition). Harvard University Press.
- Macetas, M. N., y Carhuancha, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista ESPACIOS*, 45(05). <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

- Madero Gómez, S. M. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*, 68(1), 235–259.
- Martínez Godínez, V. L. (2013). *Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una investigación desde la epistemología dialéctico-crítica*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3790>
- Merinas, A. (2024, septiembre 4). ISO 45003:2021, el futuro de la gestión de riesgos psicosociales. *Nueva ISO 45001*. <https://www.nueva-iso-45001.com/2024/09/iso-450032021-el-futuro-de-la-gestion-de-riesgos-psicosociales/>
- Mezzadri, J. J. (2021). La importancia del reconocimiento en las organizaciones. *Revista Argentina de Neurocirugía*, 35(2), Article 2.
<https://doi.org/10.59156/revista.v35i2.165>
- Mialdea, M. (2023). *Resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales: Propuesta de intervención* [Tesis de Grado, Universitat Oberta de Catalunya (UOC)]. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/148710>
- Morales Rueda, A. M., Mosquera González, C. O., y Rozo Calderón, J. R. (2018). *Plan de mejoramiento del clima organizacional del área de servicio al cliente de la empresa Cavipetrol sede Barrancabermeja* [Tesis de Maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/7352>
- Orozco, Z. L., Carranco, S. D. P., y Velasco, J. E. (2025). Evaluación de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo y su impacto en la salud mental de los empleados. *Revista InveCom / ISSN en línea: 2739-0063*, 5(2), Article 2.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13876644>
- Pades, A., y Romero, N. (2022). *Conflicto interpersonal: Habilidades sociales para profesionales de la salud*. Ediciones Díaz de Santos.
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., y Ramírez, W. R. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), Article 1.
<https://doi.org/10.31876/rsc.v30i1.41668>
- Polindara, V. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca* [Tesis de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/33107>

- Quito, M. E., y Matovelle, M. M. (2022). Factores que inciden en el clima organizacional del personal administrativo a nivel hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(Extra 1), 786–806.
- Ramón, L. M., y Gorjón, F. J. (2021). Mediación para la reducción de los conflictos interpersonales en el contexto organizacional. *Justicia*, 26(39), 1–24. <https://doi.org/10.17081/just.26.39.4690>
- Rangel-Romero, M. A., Torres-Suárez, M. G., y Hernández-Lozada, A. J. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>
- Santiago-Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45). <https://www.redalyc.org/journal/1872/187277414006/html/>
- Serrano Quispilema, D. P. (2024). *Clima laboral y su influencia en la atención al cliente. Caso Nicol's Peluquería* [Tesis de Grado, PUCE]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/44297>
- Tobar, V. (2017). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los docentes del Ministerio de Educación 05DI—Distrito Latacunga – Unidad Educativa “Juan Abel Echeverría* [Tesis de Maestría]. Universidad del Pacífico.
- Tulcán Fernández, G. G. (2018). *Sistematización de la influencia de los riesgos psicosociales en el clima laboral de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica Conquito* [Tesis de Grado]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15203>
- Ventura, E. M., Castro, E. A., y Matta, E. P. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 36(1), Article 1. <https://doi.org/10.37815/rte.v36n1.1144>
- Vernaza, N. J. (2024). *Estudio del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. ESMEDIAL* [Tesis de Maestría, PUCE]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/43558>
- Villón Bustillos, A. R. (2022). *Plan de gestión gerencial para que la prestación del servicio de salud en el Centro de Especialidades Otavalo cuente con pertinencia cultural* [Tesis de Maestría, Universidad de las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14051>

World Health Organization. (2022). *Mental health at work:Policy brief*.
[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-
eng.pdf?sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1)

APÉNDICE

Apéndice A. Encuesta de Clima Laboral aplicada al personal del Centro de Especialidades Otavalo

- Cuestionario estructurado con escala Likert de 4 puntos.
- Secciones: Datos generales, clima laboral actual, reconocimiento laboral y motivación, conflictos interpersonales.
- Fuente: Adaptación del modelo de Litwin y Stringer (1968), versión de Pérez Fuentes (2023).

Apéndice B. Guía de entrevista semiestructurada aplicada a colaboradores seleccionados

- Bloques temáticos: Experiencia laboral, percepción del ambiente, reconocimiento recibido, liderazgo, propuestas de mejora.
- Aplicación: Modalidad presencial y virtual, con consentimiento verbal.

Apéndice C. Resultados gráficos de la encuesta

- Ilustraciones 1 a 25: Gráficos de barras correspondientes a cada pregunta.
- Fuente: Datos procesados en Excel a partir de las respuestas obtenidas.
- Interpretación: Análisis de frecuencia y porcentajes.

Apéndice D. Cronograma tentativo del plan de mejora organizacional

- Actividades: Implementación del reconocimiento, capacitación en habilidades blandas, reuniones de retroalimentación.
- Periodo estimado: 12 meses.
- Responsable: Área de Talento Humano.

Apéndice E. Presupuesto estimado del plan de mejora

- Recursos requeridos: Material informativo, facilitadores para talleres, insumos simbólicos de reconocimiento.
- Financiamiento: Fondos internos institucionales.
- Observación: Ajustado a limitaciones presupuestarias del sector público.

2. Anexos

Anexos 1.

Gestión del Cambio-Sensibilización del Cuestionario de Clima Laboral.

Actividad	Detalle	Canal de difusión	Fechas	Responsable
Revisión y ajustes del material de sensibilización	Elaboración y validación del contenido del volante digital, trípticos y afiches. Diseño y aprobación antes de la impresión.	Digital (documento editable)	5-7 de marzo	Encargado de Talento Humano y Autora
Preparación para la difusión	Coordinación con áreas clave para distribución de material. Impresión de afiches y trípticos. Revisión de listas de difusión en WhatsApp.	Presencial y digital	10 de marzo	Encargado de Talento Humano
Inicio de la sensibilización – Día 1	Publicación digital del volante mediante WhatsApp y el Correo Institucional.	Digital (WhatsApp, Correo Institucional)	11 de marzo	Talento Humano, líderes de equipo
Inicio de la sensibilización – Día 2	Distribución de trípticos con información más detallada.	Impreso (trípticos)	12 de marzo	Talento Humano, líderes de equipo
Inicio de la sensibilización – Día 3	Colocación de afiches en espacios estratégicos.	Impreso (afiches)	13 de marzo	Talento Humano
Inicio de la sensibilización – Día 4	Publicación en WhatsApp de mensajes clave sobre la importancia de participar.	Digital (WhatsApp, Correo Institucional)	14 de marzo	Encargado de Talento Humano
Recordatorio y refuerzo	Publicación de mensaje motivacional en WhatsApp: “¡Tu opinión construye el futuro de nuestro equipo!”	Digital (WhatsApp), reuniones	15-16 de marzo	Líderes de área, Talento Humano

	Revisión de la efectividad de la difusión.	breves con líderes		
Cierre de sensibilización y aplicación del cuestionario	Aplicación y cierre del cuestionario.	Digital (Google Forms)	17-18 de marzo	Talento Humano
Presupuesto	\$75,80			

Anexos 2.

Detalle del presupuesto estimado para la sensibilización del cuestionario de clima laboral.

Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Volante digital	-	0,00	0,00	Uso de canales internos sin costo
Impresión de trípticos	75	0,96	72,00	Papel couché, full color
Impresión de afiches	2	1,90	3,80	Tamaño A3, ubicados en áreas estratégicas
Difusión digital (WhatsApp, Correo Institucional)	-	0,00	0,00	Uso de canales internos sin costo
Total	-	-	75,80	-

Anexos 3.
Volante



¡Tu opinión es importante!

Queremos conocer tu percepción sobre el clima laboral en el **Centro de Especialidades Otavalo**

Responde el cuestionario de manera **anónima** y ayúdanos a mejorar nuestro entorno de trabajo

- **Fecha límite:** Martes 18 de marzo de 2025
- **Forma de acceso:** Puedes ingresar al siguiente enlace: <https://forms.gle/4rK2XgSLCE335M7Q6> o escanear el siguiente código QR
- **Confidencialidad:** Tus respuestas serán completamente anónimas

¡Participa y ayúdanos a construir un mejor ambiente laboral!



 **SCAN ME**

Anexos 4. Tríptico

¿Cuánto tiempo toma responderlo?

Aproximadamente 10 minutos



¿Dónde lo respondo?

- El enlace del cuestionario será enviado a tu correo institucional
- También puedes acceder a él mediante el siguiente enlace o Código QR:

<https://forms.gle/4rK2XgSLCE335M7Q6>



SCAN ME

¿Hasta cuándo puedo responder?

El cuestionario estará disponible hasta el día martes 18 de marzo de 2025




¡Queremos escucharte!

Cuestionario de Clima Laboral 2025

¿Qué es el cuestionario de clima laboral?

Es una herramienta para conocer cómo te sientes en tu entorno de trabajo y qué aspectos podemos mejorar



¿Es anónimo?

Sí, todas tus respuestas serán confidenciales

El cuestionario nos permite:

- 01 Identificar oportunidades** de mejora en el ambiente de trabajo
- 02 Fortalecer la comunicación** y el trabajo en equipo
- 03 Implementar acciones** para incrementar la satisfacción y el bienestar laboral



¡TU VOZ CUENTA!




Participa y ayúdanos a hacer del Centro de Especialidades Otavalo un mejor lugar para trabajar

Anexos 5.

Afiche



**¡AYÚDANOS A
MEJORAR TU LUGAR
DE TRABAJO!**

Estamos realizando un cuestionario de clima laboral para conocer tu experiencia y mejorar nuestro entorno de trabajo

- ✓ Anónimo y confidencial
- ✓ Fácil y rápido (10 min)
- ✓ Tu opinión es clave

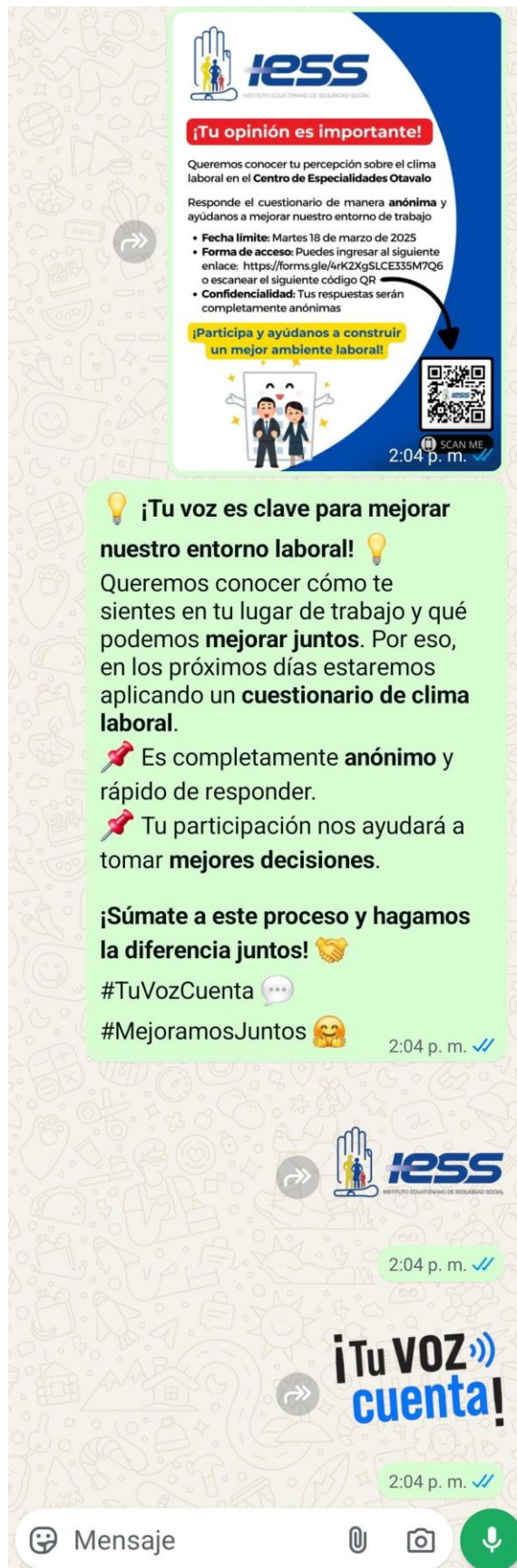
 Puedes acceder al cuestionario escaneando el siguiente código QR

 Fecha límite: 18 de marzo de 2025

 SCAN ME

Anexos 6.

Mensaje 1 – Importancia de participar



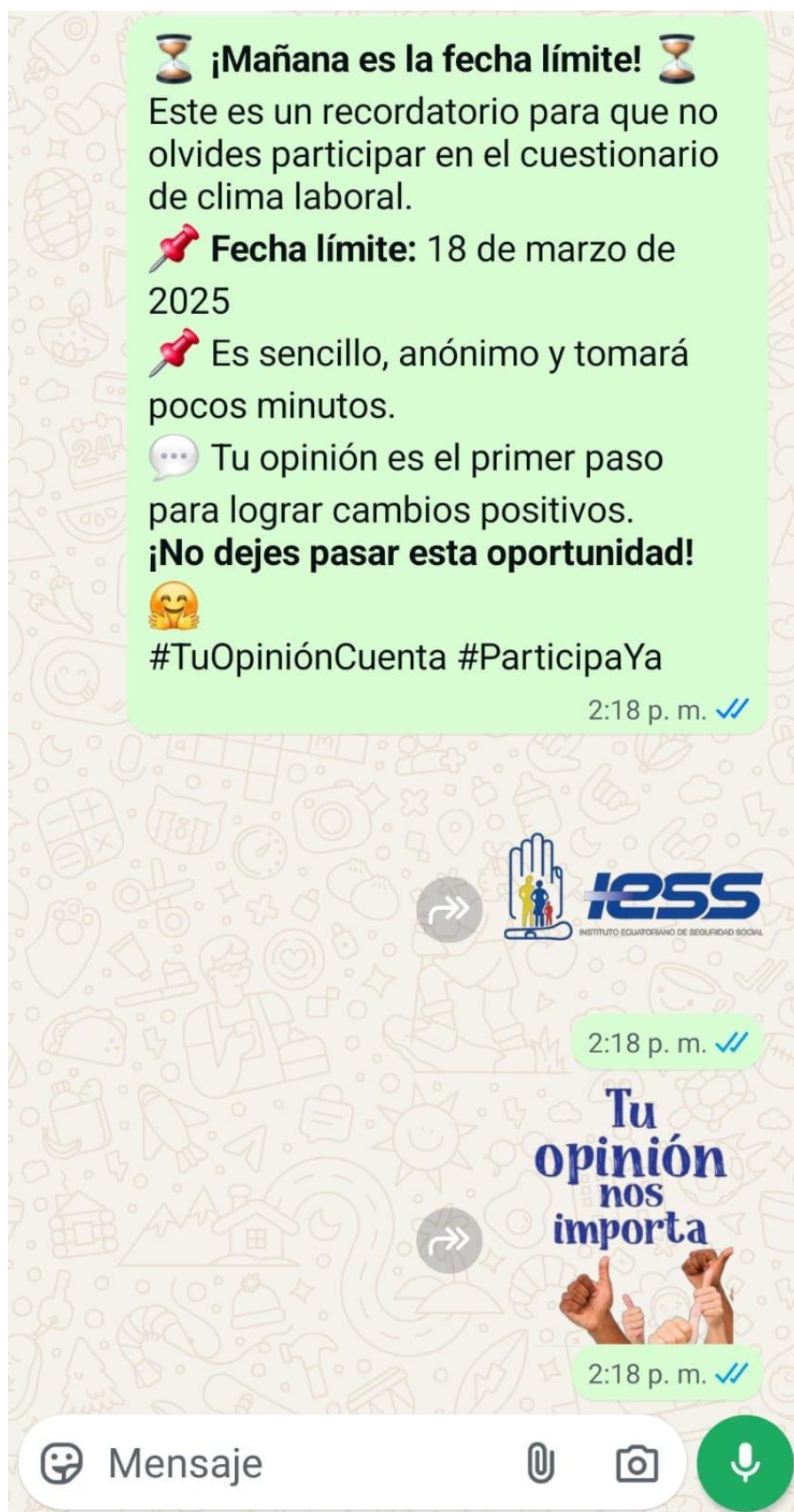
Anexos 7.

Mensaje 2 – ¡Tu opinión construye el futuro de nuestro equipo!



Anexos 8.

Mensaje 3 – Recordatorio



Anexos 9.

Cuestionario del clima laboral



CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL 2025

Tema: Propuesta de un plan de mejora del clima laboral con enfoque al reconocimiento en el trabajo de los colaboradores del Centro de Especialidades Otavalo.

Propósito: Evaluar las percepciones de los colaboradores sobre el clima laboral y el reconocimiento en el trabajo.

Esta encuesta se fundamenta en la versión adaptada del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), referenciado por Pérez Fuentes (2023), y ajustada de manera específica para evaluar el clima organizacional, que evalúa factores clave como el reconocimiento, la motivación, y la gestión de conflictos. La información recopilada ayudará a diseñar un plan de mejora enfocado en fortalecer el reconocimiento laboral y mejorar el clima organizacional del Centro de Especialidades Otavalo.

Consentimiento informado:

Estimado/a colaborador/a, su participación en esta encuesta es completamente voluntaria. El objetivo es conocer su percepción sobre el clima laboral y el reconocimiento en su lugar de trabajo. Le aseguramos que toda la información será tratada de manera confidencial y anónima.

Si está de acuerdo en participar, por favor continúe con la encuesta.

Resolver el cuestionario le tomará aproximadamente 10 minutos.

Escala:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: De acuerdo
- 4: Muy de acuerdo

 No compartido



Siguiente

Borrar formulario

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

Por favor, seleccione la opción que aplique a su caso:

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Prefiero no decirlo

Edad:

- ☐ Menos de 25 años
- ☐ 25-34 años
- ☐ 35-44 años
- ☐ 45-54 años
- ☐ 55 o más años

Área de trabajo:

- ☐ Dirección administrativa
- ☐ Dirección médica
- ☐ Otro: _____

Años de antigüedad en la institución:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1-3 años
- ☐ 4-7 años
- ☐ 8 años o más

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

SECCIÓN 2: CLIMA LABORAL ACTUAL

1. En este centro de especialidades las tareas están claramente definidas.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

2. En este centro de especialidades se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

3. Conozco claramente la estructura organizativa de este centro de especialidades.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

4. Entre la gente de este centro de especialidades prevalece un ambiente amistoso.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

5. Este centro de especialidades se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

6. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

SECCIÓN 3: RECONOCIMIENTO LABORAL Y MOTIVACIÓN

7. Las recompensas e incentivos que se reciben en este centro de especialidades son mejores que las amenazas y críticas.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

8. Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

9. En este centro de especialidades conocemos los beneficios y reconocimientos que tiene la institución.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

10. Cuando cometo un error me sancionan.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

11. Me siento orgulloso de mi desempeño.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

12. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro del centro de especialidades.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

13. Siento que mi esfuerzo y logros son reconocidos por mis superiores.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

14. El reconocimiento laboral en la institución motiva a los colaboradores.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

15. El reconocimiento que recibo es adecuado en cantidad y calidad.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

16. En mi institución, el reconocimiento es otorgado de forma justa y equitativa.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

17. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiendo](#)

[Borrar formulario](#)

SECCIÓN 4: CONFLICTOS INTERPERSONALES

18. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas del centro de especialidades.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

19. Las personas en este centro de especialidades son reservadas y poco comunicativas.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

20. Las relaciones jefe – colaborador tienden a ser agradables.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

21. En este centro de especialidades se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

22. Las personas dentro de este centro de especialidades confían una en la otra.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

23. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

24. El reconocimiento laboral en la institución contribuye a reducir los conflictos interpersonales.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

25. Siento que los conflictos en mi área afectan mi motivación y desempeño.

	1	2	3	4	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiendo](#)

[Borrar formulario](#)



IESS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL 2025

 No compartido



Gracias por su participación. Su opinión es muy valiosa para nosotros.

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este elemento? [Informe](#)

Google Formularios