



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Esmeraldas

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TEMA: ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON ENFOQUE EN
DESARROLLO PROFESIONAL EN LA UNIDAD DE HEMODIÁLISIS
ESMERALDAS S.A. ESMEDIAL**

AUTORAS: DIANA KARINA ESTRADA BALDA
NANCY VERNAZA MONTAÑO

ASESORA: Mgtr. PAOLA SAMANIEGO GARCÍA

ESMERALDAS-ECUADOR

FEBRERO 2024

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Título: Estudio del Clima Laboral con enfoque en Desarrollo Profesional en la
Unidad De Hemodiálisis Esmeraldas S.A. (ESMEDIAL)**

Autora: Nancy Vernaza Montaña

Autora: Diana Estrada Balda

Mgtr. Paola Samaniego García

DIRECTORA DE TESIS

f _____

Mgtr. María de Lourdes Solís

LECTOR 1

f _____

Mgtr. Xavier Quiñónez Ku

LECTOR 2

f _____

Mgtr. David Puente

DIRECTOR DE POSGRADO

f _____

Mgtr. José Iván Jijón

SECRETARIO GENERAL PUCESE

f _____

Esmeraldas – Ecuador

Marzo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Quien suscribe, **Diana Karina Estrada Balda**, portador de la cédula de ciudadanía No. 0803740075, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Educación Mención Inclusión Educativa y Atención a la Diversidad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diana Karina Estrada Balda

C.I. 0803740075

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Quien suscribe, **Nancy Vernaza Montaña**, portador de la cédula de ciudadanía No. 0803005545, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Educación Mención Inclusión Educativa y Atención a la Diversidad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Nancy Vernaza Montaña

C.I. 0803005545

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgtr. Paola Samaniego García, en calidad de directora de Tesis, Certifico que, las estudiantes **Diana Karina Estrada Balda y Nancy Yessenia Vernaza Montaña**, han incorporado las sugerencias al trabajo de investigación titulado “**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON ENFOQUE EN DESARROLLO PROFESIONAL EN LA UNIDAD DE HEMODIÁLISIS ESMERALDAS S.A. ESMEDIAL**”, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de acuerdo con lo que establece el reglamento de la PUCESE.

Mgtr. Paola Samaniego García

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme lograr este objetivo, a mi hijo Yanssiny a mi madre a mi padre que desde el cielo me cuida y protege siempre, gracias infinitas por todo, a mí por el esfuerzo la paciencia y la resistencia el este proceso no fue fácil, pero gracias a Dios se logró.

AUTORA: Lcda. DIANA KARINA ESTRADA BALDA

Mi tesis la dedico con mucho amor a mi amado esposo Jimmy Quintero, por su esfuerzo y sacrificio por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mis capacidades, aunque hemos pasado momentos difíciles, pero no imposible de superarlos juntos, aunque ha sido mi pilar fundamental en cada paso, que Dios me ha permitido dar en la vida profesional y dando mucha comprensión, confianza, amor y cariño.

A mis amado hijos Jorkael y Jurina que siempre fueron mi pilar fundamental de superación

A mí a amada madre y a mi suegra Poligénia Cortez que desde el cielo siempre me cuida y me protege dándome salida cada vez que me encuentro al final de un túnel, con esas palabras sabia que un día me dijo un trabajo te lo pueden quitar cualquiera, pero tus conocimientos nadie te los quitara de la mente, lo que se aprende bien no se olvida, si no vas a hacer las cosas bien desde el inicio mejor no los agás, la mujer necia con sus manos destruye su hogar y la mujer sabia edifica su casa.

A mi compañera de Tesis Diana Estrada y a cada uno de mis compañeros de aula que supieron entenderme cada momento que no pude estar por motivos laboral, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento alegrías y tristeza y a todas estas personas que durante este periodo estuvieron a mi lado

A mi profesora en especial a mi tutora Mgtr. Paola Samaniego por su paciencia y apoyo, a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos conmigo.

AUTORA: Ing. NANCY JESSENIA VERNAZA MONTAÑO

AGRADECIMIENTO

Agradecida con Dios por permitir cumplir este peldaño académico en mi vida,

Con mucho amor a mi hijo Yanssiny a mi madre y demás familiares por su apoyo, a mis profesores, en especial a mi tutora Mgtr. Paola Samaniego, por su paciencia y apoyo, a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos conmigo y por su confianza en mí, por que, cada proceso tiene su tiempo y sacrificio y este fue uno, se les agradece a todos, acumulando méritos académicos para mi desarrollo personal y profesional, agradecida con todos por su tiempo y por su espera en especial a mi hijo.

AUTORA: Lcda. DIANA KARINA ESTRADA BALDA

Agradezco a dios por haberme otorgado una maravillosa familia, quienes han creído en mi dándome ejemplo de lecciones de vida en superación humildad y sacrificio enseñándome a valorar cada cosa que dios permite darte en esta tierra para el triunfo de mi vida.

Yo espero contar siempre con ese pilar fundamental que es la familia y el amor incondicional de Dios.

AUTORA: Ing. NANCY JESSENIA VERNAZA MONTAÑO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Fundamentación teórico-conceptual	5
1.1.1. El talento humano como ente neurálgico para el crecimiento de las organizaciones.	5
1.1.2. Identidad y cultura organizacional: definición y características.....	8
1.1.3. Clima laboral: definición, historia, perspectiva.....	12
1.1.4. Tipos de clima laboral y sus dimensiones.....	15
1.2. Antecedentes	18
1.3. Fundamentación legal	22
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	24
2.1. Tipo de estudio	24
2.2. Método de estudio	25
2.3. Población y muestra	32
2.4. Técnicas e instrumentos	32
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	35
3.1. Análisis de la encuesta	35
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	49
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1. Conclusiones	52
5.2. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos y elementos de la cultura organizacional.....	10
Tabla 2. Origen del clima laboral.....	14
Tabla 3. Operacionalización de variables.....	26
Tabla 4. Definición de escalas por dimensión y clima laboral.....	32
Tabla 5. Ítems de las dimensiones a considerar en la investigación.....	33
Tabla 6. Muestra.....	33
Tabla 7. Características sociodemográficas	35
Tabla 8. Tabla resumen entre las semejanzas y diferencias del personal administrativo y operativo de la institución	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos que fortalecen el talento humano	6
Figura 2. Dimensión Autorrealización	37
Figura 3. Dimensión de involucramiento laboral.....	38
Figura 4 Dimensión de supervisión.....	39
Figura 5. Dimensión de comunicación.....	39
Figura 6. Dimensión de condiciones laborales.....	41
Figura 7. Medición de las dimensiones del clima laboral - Porcentajes	42
Figura 8. Clima laboral	44

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A, con 10 años de servicio a la comunidad esmeraldeña. El objetivo general de este estudio fue analizar la situación actual del clima laboral con enfoque de desarrollo profesional en la Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. Para ello se planteó una investigación con enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, con alcance descriptivo. Se aplicó una encuesta a cuarenta empleados, operativos y administrativos, y una entrevista a un directivo que permitió generar un análisis de las percepciones en ambos casos y establecer semejanzas, diferencias y sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos. Para este estudio se tomó como base cinco dimensiones a evaluar: autorrealización, supervisión, comunicación, involucramiento laboral y condiciones laborales, por medio del instrumento “Escala Clima Laboral CL-SPC”. Los resultados señalan que las dimensiones de involucramiento laboral y autorrealización obtuvieron una puntuación en la categoría “Favorable” para el personal operativo, mientras que, la persona entrevistada manifestó que es necesario continuar trabajando en los canales de comunicación y condiciones laborales. Se concluye que no hay percepciones totalmente negativas dentro de la institución, esto supone que, aunque hayan ciertas inconformidades por parte del personal, son situaciones que se pueden mejorar por medio de estrategias y planes de trabajo, pero de manera general, la institución ha logrado sentar bases sólidas en cuanto al clima laboral.

Palabras clave: Clima laboral, desarrollo profesional, ESMEDIAL S.A.

ABSTRACT

This study was conducted at the Hemodialysis Unit Esmeraldas S.A., with 10 years of service to the Esmeraldas community. The general objective of this study was to analyze the current situation of the work environment with a focus on professional development in the Hemodialysis Unit Esmeraldas S.A. For this purpose, the methodology used was a descriptive, qualitative-quantitative research with a sample of 40 employees: operational and administrative, applying a survey and an interview as a data collection instrument that allowed generating an analysis of the perceptions in both cases and establishing similarities, differences and suggestions according to the results obtained. For this study, five dimensions were evaluated: self-fulfillment, supervision, communication, work involvement and working conditions by means of the instrument "Escala Clima Laboral CL-SPC".

Through the results it was possible to establish that the dimensions of work involvement and self-realization obtained a score in the "Favorable" category for the operating personnel, while, through an interview it was possible to establish that it is necessary to continue working on the communication channels and working conditions, reaching the conclusion that there are no totally negative perceptions within the institution, this makes it clear that although there are certain nonconformities on the part of the personnel, these are situations that can be improved through strategies and work plans, but in general, the institution has managed to establish solid bases in terms of the work environment.

Keywords: Work environment, professional development, ESMEDIAL S.A

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

La presente investigación analiza el clima laboral de la empresa Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S. A. (ESMEDIAL), la cual tiene diez años sirviendo a la población esmeraldeña.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud [OMS] en el año 2019 en América Latina las buenas relaciones en el trabajo contribuyeron a que un 60% de los trabajadores aumentaran su nivel de productividad y mejoraran sus habilidades físicas e intelectuales bajo condiciones ambientales, sociales y psicológicas idóneas para fortalecer el nivel de satisfacción laboral en el empleador (De la Cruz, 2022).

Otro dato que podría resultar relevante es que en algunos países europeos, el porcentaje de rotación del personal es de 30%, debido al nivel de insatisfacción de los trabajadores, al bajo clima laboral y a la carencia de posibilidades de crecimiento profesional y a la ausencia de conciliación laboral o familiar (Rendón, 2021).

De acuerdo al criterio de Sumba et al. (2022), el clima laboral es un punto clave para mejorar el bienestar de los trabajadores, porque está relacionado al desempeño de estos, haciendo que las empresas dispongan de herramientas que puedan mejorar la efectividad laboral, convirtiéndose en un tema importante en la actualidad para todas las instituciones.

Por su parte, Vallejo (2021) señala que, en el clima laboral intervienen algunos factores que están relacionados con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la relación que se genera entre los trabajadores de la institución. Estos factores son la comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y condiciones físicas.

Complementariamente, para que las empresas logren un clima laboral favorable en sus empleados, se debe tener clara la cultura institucional basada en valores, misión, visión, principios, políticas y objetivos (Pilligua y Arteaga, 2019).

Planteamiento del problema

Los problemas relacionados con el clima laboral se deben a varios factores como: desmotivación de los trabajadores, actitudes negativas de los empleados, alta rotación del personal, baja productividad, faltas graves frecuentes, problemas de comunicación, renuncias del personal y descontento de los trabajadores.

Cuando ocurre alguno de estos factores la empresa comienza a perder credibilidad y por otro lado el clima de la empresa se vuelve hostil, es así que, trabajar en un mal ambiente laboral no es beneficioso para la productividad de la empresa, ni tampoco para el bienestar de los empleados (Santana, 2021).

Partiendo de lo expuesto, y conscientes que ESMEDIAL S.A. como cualquier otra institución podría presentar situaciones relacionadas con su clima laboral, se decidió llevar a cabo este estudio para conocer su realidad en cuanto a este tema. Para ello, se plantearon algunas preguntas, las que permitieron formular los objetivos de la investigación. A continuación, se detallan las interrogantes:

- ¿Cuál es el clima laboral desde la perspectiva de desarrollo profesional en la Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A.?
- ¿Cómo describen los empleados la situación del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional desde su percepción?
- ¿Cómo identifican los directivos de la Unidad de Hemodiálisis de Esmeraldas la situación actual del clima laboral?
- ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias de las percepciones entre empleados y directivos?

Justificación

En toda investigación existen criterios que permiten su justificación, Miller y Salkind (2002), citado por Hernández et al. (2010), señalan que esas dimensiones son:

conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Partiendo de lo antes mencionado, este estudio se justifica, primero, porque tendrá una implicación práctica que podría ayudar a resolver los problemas sobre clima laboral de la institución. Segundo, porque ha permitido conocer el clima laboral actual de la Unidad de Hemodiálisis de Esmeraldas. Con los resultados obtenidos, la institución está en la potestad de crear y aplicar un plan de mejoras del clima laboral y con ello incrementar el nivel de productividad de su personal.

De forma complementaria, un ambiente laboral positivo y agradable repercute directamente en los clientes y usuarios de cualquier servicio, por lo que, la atención de calidad se verá reflejada en cada actividad que se realice dentro de la organización. Para Peña (2018), el clima laboral es un indicador de la gestión, y por lo tanto, permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de las institución, pero para ello es necesario conocer la situación actual de cada institución (Peña, 2018).

Objetivos

Objetivo General

Analizar la situación actual del clima laboral con enfoque de desarrollo profesional en la Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. (ESMEDIAL).

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del clima laboral desde la percepción de los empleados.
- Identificar la situación actual del clima laboral desde la percepción de los directivos.
- Presentar un cuadro resumen que detalle las similitudes y diferencias en las respuestas de empleados y directivos.

Además, el estudio está estructurado mediante capítulos. En el primer capítulo se expone el marco teórico, apartado fundamental en toda investigación, donde se da a conocer parte de la teoría que sustenta el estudio. En el segundo capítulo se expone la metodología de la investigación, el tipo de estudio, enfoque, alcance, diseño, adicional, aspectos neurálgicos como el método utilizado, población y muestra. En el tercer capítulo se detallan los resultados del estudio realizado sobre el estado actual del clima laboral con enfoque en el desempeño laboral en ESMEDIAL. El cuarto capítulo presenta la discusión de la investigación, apartado que permitió confrontar los resultados de otros estudios con los resultados del presente. Por último, está el quinto capítulo, donde se muestran tanto las conclusiones como las recomendaciones planteadas en función de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórico-conceptual

El clima laboral debe ser un aspecto importante en cualquier institución indistintamente de la actividad que ésta desarrolle, por lo que, se debe tener claro los aspectos que se van a desarrollar dentro de las bases teórico - conceptuales.

1.1.1. El talento humano como ente neurálgico para el crecimiento de las organizaciones.

La contribución de las personas en la historia de las instituciones se ha considerado desde diferentes perspectivas, según el transcurso de las épocas y conforme a su inclusión en la institución, pasó de ser un recurso operativo a ser uno de los recursos más importantes de las organizaciones y como generador de competitividad (Chávez y Vizcaíno 2018).

Hace casi 200 años se determinó los elementos que intervenían en el mejoramiento del clima laboral de los trabajadores, más o menos en un lapso de diez años hubo investigaciones que centraron su atención en varias empresas para hacer un seguimiento a los comportamientos de los trabajadores. En Chicago, por ejemplo, se descubrió que habían una serie de factores que intervenían en el clima laboral, los cuales estaban relacionados principalmente con la parte emocional de las personas en cuanto a los sueldos que ellos percibían (Olaz, 2013).

Partiendo de este hallazgo, en el siglo XX se fue dejando de lado la creatividad de los trabajadores, para dar paso a un mejoramiento de la productividad en las empresas y de este modo incrementar la calidad de los servicios brindados. Esta calidad se ve reflejada en la estabilidad de los trabajadores, porque influye mucho su relación con el resto de los compañeros del trabajo y su nivel de comunicación (Rendón, 2021).

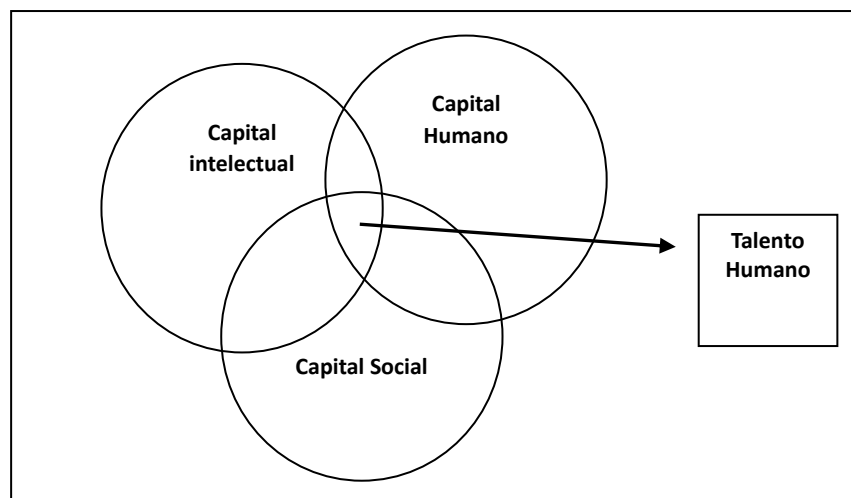
Siendo así, el talento humano se define como la aptitud intelectual de los hombres de una institución valorada por la capacidad natural o adquirida para su desempeño. Para Chávez y Vizcaíno (2018) los elementos del talento humano son el capital humano, el capital

intelectual y el capital social, en pocas palabras la capacidad de los individuos y sus deseos por superarse para ser más competentes para dar cumplimiento a las metas y objetivos de las instituciones, los mismos se exponen a continuación:

- Capital humano: Es la calidad del factor trabajo que se deriva de la inversión que hacen los individuos en educación y formación. Existe una relación directamente proporcional entre educación, productividad y salarios. Representa todos los conocimientos y habilidades que tienen las personas para realizar adecuadamente el trabajo para el cual ha sido asignado con distintos grados de complejidad y especialización.
Es decir, que aumentan la productividad, competitividad, rentabilidad, dinamizan la producción y son un soporte en la gestión del proceso productivo.
- Capital social: Es el potencial y la capacidad que se desea en la institución, que incluye el compromiso de los integrantes de proyectos, el trabajo en equipo, un ambiente de confianza, estabilidad en el empleo, respeto de los principios y valores, distribución equitativa de la carga laboral, relaciones democráticas y grupales, acceso a la educación, el desarrollo personal y transparencia en las comunicaciones.
- Capital intelectual: Es la acumulación de saberes que generan un valor en la institución compuesto por un conjunto de activos intangibles y capacidades que se basan en el conocimiento. En este elemento participan los líderes que presentan una alta capacidad y que pueden llevar a cabo trabajos administrativos de forma fácil, así como la capacidad de diseñar estrategias e implementarlas utilizando la creatividad e innovación que le permitirán tener nuevas ideas.

Figura 1.

Elementos que fortalecen el talento humano



Fuente: Chávez y Vizcaíno (2018)

Cuesta-Santos et al., (2007) se refiere también al capital estructural que son las distintas infraestructuras que sostienen al capital humano. Abarca las áreas que son utilizadas para transmitir y almacenar el material intelectual, los factores de calidad, imagen de la empresa, bases de datos patentadas, documentación pertinente, marcas y derechos de autor, además del capital proceso que son todas las técnicas y programas que se emplean para aumentar y fortalecer la eficiencia de producción y prestación de servicios.

Del mismo modo, el capital organizacional que son todas las inversiones que hace la empresa como tal, las herramientas y filosofía operativa que promueve la adquisición de conocimientos por medio de la empresa, así como los canales de distribución y abastecimiento y por último el capital de innovación que son todos los derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y el talento de los trabajadores para crear y distribuir de forma rápida los productos y servicios al nuevo mercado (Cuesta-Santos et al., 2007).

La labor del departamento de gestión de talento humano radica en que diseña o crea estrategias que contribuyen a mejorar los problemas que presenta una empresa, en ese sentido, factores como el reglamento en derechos laborales, las reformas tributarias y las estructuras de la organización han tomado en cuenta la intervención del talento humano por formar parte de las soluciones en las organizaciones hoy en día. De esta manera, la

gestión de talento humano representa un apoyo para el manejo de las relaciones laborales, fortaleciendo la cultura de la empresa y la generación de un buen clima laboral que se mantiene presente en todos los niveles de jerarquía de la empresa (Mendez, 2016).

El talento humano también cumple una función importante en el crecimiento de empresa al desarrollar procesos estratégicos para el establecimiento de objetivos y metas que la organización se propone a alcanzar, para ello se debe tener clara la misión, visión y la competencia del personal para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia (Montoya y Boyero, 2016).

Tras hacer un análisis en la gestión del talento humano desde la perspectiva holística ha marcado la necesidad de formalizar el área, lo cual conlleva a la vinculación de personal que esté capacitado para ejercer una labor. El problema que genera el no contar con un departamento de talento humano y por eso no se da una gestión adecuada de los procesos de la organización, convirtiéndose en puntos críticos la inducción, la formación y la salud ocupacional ocasionando una disminución en la competitividad del entorno actual (Agudelo, 2019).

1.1.2. Identidad y cultura organizacional: definición y características.

El origen de la cultura organizacional surge desde tiempos remotos, no obstante, para llegar a la definición actual fue necesario separar el término de clima y normas de grupo. En la década de los 40 se descubrió que los comportamientos provienen de las costumbres y tradiciones y en la década de los 60 se empieza a concebir a la cultura organizacional como un principio importante para que las instituciones sean exitosas (Rocha et al., 2021).

La cultura es entendida como el nivel de acuerdo y compromiso con los valores y normas, que están relacionados con el desempeño de los trabajos en la empresa, lo cual permite que exista una buena relación y se genera a partir de las experiencias grupales en la empresa. Entonces la cultura organizacional estará conformada por las condiciones y valores que definirán las actividades, percepciones y acciones que conllevarán a la adaptación interna en la empresa y que incidirán en la ejecución de los objetivos propuestos (Gómez y Sarsosa, 2016). Es decir que, la cultura organizacional incluye las

costumbres, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, las creencias, los modos de pensar, los hábitos, las manifestaciones, los rituales y los reglamentos organizacionales (Méndez, 2019).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una institución y que la identifica de las demás. Además, está conformada por la suma de las culturas individuales y las grupales en el interior de ella, por ello, este tema ha adquirido suma importancia en el interior de las instituciones, porque este enfoque es un marco de referencia para entender el comportamiento de los trabajadores (Rivera et al., 2018).

Este tema es considerado un tema esencial en los estudios en los que la cultura organizacional es vista como un conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una institución, la cual permite resolver problemas de esta, teniendo como base un sistema de valores como producto de las conductas aprendidas colectivamente (Rocha et al., 2021).

Los elementos de la cultura organizacional permiten a las empresas anticiparse al fracaso, adoptando cambios para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios y ajustarse a las demandas de la sociedad actual. Esta ofrece una identidad organizacional a los trabajadores, porque promueve estabilidad, continuidad y seguridad a sus miembros, puesto que, cuando se tiene un claro conocimiento de la misma, le ayuda a los trabajadores nuevos de la empresa a entender de mejor manera cómo esta funciona, ofreciendo un escenario más claro que evitará posibles errores en el área laboral (Yopan et al., 2020).

Conforme a los elementos y tipos de cultura organizacional son los siguientes:

Tabla 1.

Tipos y elementos de la cultura organizacional

TIPOS
<p>Clan: Se caracteriza por ser promover el trabajo en equipo aplicando valores de lealtad, compromiso y confianza.</p>
<p>Adhocracia: Se promueve la iniciativa de los colaboradores a través de la innovación, el emprendimiento y los riesgos.</p>
<p>Jerarquía: Asume los valores de respeto de normas y políticos, el éxito está basado en la eficacia.</p>
<p>Mercado: La institución está orientada al resultado, por ende, se destaca por ser competitiva, orientada hacia el cumplimiento de metas, promueve los valores de ejecución de los objetivos y la permanencia en el mercado.</p>

ELEMENTOS
<p>Las creencias: son todas las actitudes de los miembros de la institución Valores conscientes: son aquellos que influyen en la forma de actuar y toma de decisiones de acuerdo con lo que se considera deseable o permitido en la sociedad.</p>
<p>Las normas sociales: son las reglas del comportamiento o supuestos de conductas en una sociedad o un grupo. Dentro de estas normas sociales se describen las siguientes:</p>
<p>Las normas institucionales: Son las que definen en la institución las directrices de los sistemas de gestión.</p>
<p>Las narraciones: Son las vivencias que se dan dentro de las instituciones.</p>
<p>Acciones: Son todos los eventos, ceremonias y reconocimientos que se llevan a cabo dentro de la institución.</p>

Fuente: Rocha et al (2021)

La identidad organizacional es considerada como la percepción que el equipo de una empresa construye por medio de elementos esenciales de la organización, es el distintivo o lo que hace que la empresa sea diferente a las demás, el valor significativo y emocional de quienes pertenecen a determinados grupos en la empresa. Del mismo modo, la identidad organizacional está formada por valores y creencias de quienes conforman la

empresa, por lo tanto, una persona determina su identidad por medio de las relaciones sociales que capta del entorno y que pondrá en práctica en sus experiencias individuales, grupales, sociales y dentro de la organización para la que trabaja (Mondragón, 2022).

En consecuencia, la identidad organizacional genera una interacción entre agentes internos y externos, los cuales deben dejar una impresión en los demás, reflejando un entendimiento de origen cultural que puede construir o reflejar las apreciaciones que los miembros de la organización tienen de los agentes externos con la influencia de la imagen organizacional (Pujol y Foutel, 2018). Conforme Helman et al., (2007) a en cuanto más fuerte es la cultura organizacional, mayor consolidación tendrá la identidad de la organización, influyendo en el clima de la organización, sin embargo, si hubiera rotación de los miembros de la empresa su identidad se vería afectada.

En pocas palabras la identidad organizacional es la unión de la identidad corporativa y la cultura organizacional, pues a partir de la identidad de la empresa se puede generar un análisis de la cultura, estableciéndolo como un elemento importante para la competitividad con otras entidades. Por eso, cuando estos elementos están bien fortalecidos la organización alcanza un alto desempeño que se mantiene en el tiempo (Mendez-Alvarez, 2019).

Según Velasco (2018), entre las características de la cultura organizacional se tienen las siguientes:

Regularidad en los comportamientos observados: Cuando los integrantes de una institución interactúan entre sí y se caracterizan por tener un lenguaje, una terminología y rituales comunes que están relacionados con las conductas y diferencias.

Normas: Son pautas de comportamiento, las políticas de trabajo y los lineamientos de cómo se deben hacer las cosas.

Valores dominantes: Son los principios que defiende la institución, esperando que los trabajadores también compartan, por ejemplo: la calidad de los productos, bajo ausentismo y la elevada eficiencia.

Filosofía: Son las políticas en donde se reflejan las creencias de la institución de cómo se debe tratar a los trabajadores.

Reglas: Representan las directrices que están relacionadas con el comportamiento dentro de la institución, por ejemplo: los empleados que recién se integran a la entidad y la manera en la que tienen que realizar el trabajo para el cual ha sido asignado.

Clima organizacional: Es la manera en la que interactúan los trabajadores, así como la forma en la que estos se desenvuelven con los clientes y proveedores, entre otros que guarden contacto con la organización.

Otras de las características del clima organizacional implica lo siguiente: Es holística, es históricamente determinada, abarca un conjunto de símbolos y rituales, se construye por medio de la interacción, crean y recrean normas formales e informales, es diferente del resto de organizaciones, está interiorizada por los trabajadores, por lo tanto, es complicado modificarlas a menos que haya un motivo de importancia para hacerlo (Velasco, 2018).

1.1.3. Clima laboral: definición, historia, perspectiva.

Los autores Iglesias y Torres (2018), indican que, aunque el clima laboral ha adoptado diferentes nombres con el paso de los años, conforma una serie de atributos que se mantienen permanentes en el tiempo y que diferencian una institución de otra. Este es un fenómeno que hace más de 60 años ha despertado el interés. Otros estudios indican que el clima laboral surgió con el estudio de seminal *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates* de Lewin, Lipin y While en el año 1939

El término de clima laboral fue adoptado por primera vez en 1960 por Gellerman y nació de la idea de que el hombre se desenvuelve en diferentes ambientes complejos y dinámicos ya que las organizaciones están conformadas por las personas, grupos y colectividades que pueden generar diferentes maneras de actuar modificando el entorno (García-Solarte, 2011). En ese mismo año, un estudiante de Lewin le da nombre al

término clima gerencial, en un libro titulado: *The human side of Enterprise*. Posteriormente en los años 1974, 1979 y 1989 James y Jones aportaron elementos claves para la generación del término aproximándose más a su definición de clima laboral (Bustamente et al., 2018).

Sin embargo, otras investigaciones indican que años anteriores ya se había adoptado el término por el ejército estadounidense contribuyendo al desarrollo de la psicología industrial. Luego, las investigaciones acerca de psicología organizacional ayudarían en el crecimiento de la psicología generando un mejor entendimiento acerca del bienestar de los trabajadores, la manera en la que funciona la motivación de estos, los valores que desarrollan y las relaciones interpersonales de estos en las empresas. Consecuentemente, los psicólogos mostraron mayor preocupación en los estados de ánimo de las trabajadoras, sobre todo, aquellos que padecían de fatiga, cansancio y estrés laboral; así como, aquellos que tenían un buen desempeño laboral, capacidad de aprendizaje, habilidad de liderazgo y la personalidad (Ramos-Moreno, 2012).

Con el pasar del tiempo el término de clima laboral ha venido evolucionando y se han ido incorporando nuevos enfoques que indican que el clima laboral es la personalidad de la empresa que permite ratificar tradiciones, costumbres y prácticas. En el año 2010 se menciona que las características objetivas de las organizaciones tienen una importante influencia en la gestión de talento y comportamiento individual de los trabajadores y en la actualidad se ha determinado que las dimensiones espaciales, la seguridad, la iluminación, la decoración y el contexto intervienen en la creación de climas laborales más productivos (Morales-Cardona, 2019).

El origen del clima laboral surgió con las siguientes perspectivas:

Tabla 2.

Origen del clima laboral

Escuela	Principales representantes	Aportación
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Tauri y Litwin, Cambell, Dunette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría x, Teoría y, Teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de clima laboral

Fuente: Arano et al., (2018)

Por su parte, para Guevara (2018) el clima laboral es el conjunto de elementos que se pueden percibir en una organización particular o en sus subsistemas, y que pueden estar inducidos por la manera en la que la institución trata con sus integrantes y su entorno. Esto supone que los cambios que se generan en las instituciones dependen de los individuos que interactúan en las organizaciones, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales, razón por la que el clima organizacional es el resultado de una serie de cambios que constituyen uno de los factores que facilita los procesos de gestión e innovación.

Las diferentes aportaciones de los autores que se han mencionado han contribuido en el diseño de escalas de medición del clima laboral, las cuales varían en cuanto al número de dimensiones, la nomenclatura de las dimensiones y sus propiedades psicométricas. Lo cierto es que el tema de clima laboral han permitido hacer una descripción del entorno de trabajo de los colaboradores de una empresa (Luna-Montesdeoca et al., 2019).

Los elementos que guardan relación con el clima laboral se presentan a continuación (Arano et al., 2018):

- El clima incluye las características del medio laboral.
- Estas características se pueden percibir de manera directa o indirecta por parte de los empleados que se desempeñan en dicho medio.
- El clima laboral puede repercutir en el desempeño profesional.
- Además, es una variable interviniente que se convierte en un factor mediador entre el sistema de la organización y el comportamiento individual de cada trabajador.
- Estas características se mantienen en el tiempo, se diferencian de una institución a otra y de un área de trabajo a otra dentro de la misma organización.
- El clima en conjunto con sus características, estructuras e individuos que la conforman, generan un sistema independiente altamente dinámico.

1.1.4. Tipos de clima laboral y sus dimensiones

El clima laboral de una institución permite identificar el ambiente laboral que se tiene para identificar si este es satisfactorio, saludable o inapropiado, para ello se deben realizar evaluaciones de la institución cada cierto tiempo (González et al., 2018).

Conforme a García et al (2020) existen dos tipos de clima laboral en las instituciones que son el autoritario y el participativo, a continuación se describe cada uno:

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador: Está representado por los gerentes o jefes que tienen poca confianza en los compañeros de trabajo, razón por la que sus empleados trabajan con miedos y amenazas, con una comunicación limitada y con un ambiente impulsivo y motivado. Se caracteriza porque es la gerencia la que toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente con amenazas y coacción

cuando la situación lo amerita con tal de lograr lo que se solicita, hay un distanciamiento entre el supervisor y los subordinados.

Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista: El gerente o jefe de la institución tiene confianza en sus trabajadores, las decisiones se toman de manera conjunta, aunque la última palabra la tiene la gerencia y casi nunca se recompensa a los empleados como un método de motivación, sin embargo, el ambiente es más estable y estructurado. En este clima se alta dirección juega un papel muy importante en las necesidades sociales de sus trabajadores y muchas veces se utilizan los castigos como un método fomentar la motivación, hay irresponsabilidad respecto a los objetivos y existe insatisfacción por parte de los empleados.

Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo: Se crea bajo un ambiente de participación y confianza entre gerencia y el trabajador, los operadores también tienen derecho a tomar decisiones, hay una buena comunicación que va desde arriba hacia abajo, es decir, desde el área de gerencia hasta el empleado y se utilizan las recompensas como una estrategia de estimulación, además, se trata de satisfacer la necesidad de prestigio y el ambiente es más dinámico.

Si bien es cierto que existe un esquema jerárquico, las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores, es decir que los directivos tienen puesta su confianza en los subordinados en la ejecución correcta de sus tareas, este es un ambiente bastante dinámico en el cual, la administración se maneja según los objetivos que la organización se ha planteado alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo: Hay una buena confianza entre el gerente o jefe y el trabajador, se toman las decisiones de manera conjunta, hay una buena comunicación, la evaluación del cumplimiento de metas se basa en el logro de las metas propuestas por la institución y la organización tiene una planificación estratégica.

En cuanto más cerca esté una empresa de este tipo de clima, mejores serán las relaciones entre el área gerencial y los empleados porque habrá un mejor clima organizacional y se

obtendrán mejores resultados tomando en cuenta que hay interacción entre el área administrativa y los subalternos, comunicación hacia abajo, arriba y en dirección lateral, así como en la parte productiva, costos, ausencias y rotación.

Otros tipos de clima laboral expuestos por Oña, (2022) son:

Clima de innovación y de creatividad: En este tipo de clima laboral las normas y los valores de la empresa utilizan la innovación como un medio para afrontar la competitividad y de esta manera incrementar la efectividad de sus procesos. Es un proceso continuo e individual al integrar programas que puedan generar un ambiente de trabajo saludable para los trabajadores.

Clima de seguridad: Incluye el cumplimiento de políticas, procedimientos y técnicas que están relacionadas con la seguridad en el entorno laboral. Este clima tiene un impacto positivo en el comportamiento de los empleados.

Clima ético: Se da cuando los empleados de una organización perciben que las decisiones y dilemas éticos deben ser abordados conforme a las normas y comportamientos esperados, por eso tiene influencia en el contexto externo de la organización, las orientaciones estratégicas y gerenciales.

El clima laboral tiene una importante ventaja que incluye las condiciones de trabajo, el cual se ve reflejado por un mejor rendimiento administrativo, financiero, satisfacción para trabajar en equipo, una buena comunicación en el trabajo, buen desenvolvimiento de cada uno de los empleados. Las dimensiones del clima laboral abarcan ciertos atributos como la autonomía, respaldo, justicia, creatividad, confianza, entre otros. A continuación se presentan las dimensiones del clima laboral de acuerdo a (Villafuerte et al., 2021):

Autorrealización: El término está relacionado directamente con la madurez del individuo, también señala la manera en la que trasciende en sus necesidades básicas, por ello, está relacionada con la realización personal y las condiciones del entorno que le rodea. También incluye la adquisición de ciertas particularidades como la espontaneidad, solución de problemas, autonomía, privacidad, experiencia, democracia, sentido de pertenencia con la empresa, resiliencia, creatividad y humor.

Involucramiento Laboral: Este proceso está relacionado con bases institucionales que toman en cuenta el recurso humano para participar en la toma de decisiones en la estructura laboral, tiene que ver con la identificación del trabajador con los objetivos y los valores de la institución para la que trabajan con el propósito de que desempeñen sus actividades de manera eficiente.

Supervisión: Es una valoración de los procesos que están relacionados con los objetivos planteados por la empresa, cuya finalidad es reflejar las debilidades y fortalezas, para a partir de ello generar un plan de acción que genere nuevas actividades de mejoramiento. También manifiesta detalladamente de qué manera los mandos intermedios y la gerencia contribuyen en la interrelación de los colaboradores y la toma de decisiones.

Comunicación: Esta dimensión es importante en la formación de relaciones interinstitucional, organizaciones y usuarios que permiten establecer los objetivos a nivel colectivo y establecer el alcance de estos. Es imprescindible que exista colaboración entre estos elementos para que se puedan superar barreras y limitantes, a realizar las tareas que están relacionadas con las funciones que se asignan, afrontar los cambios, adaptarse a los cambios y cumplimiento de políticas.

Condiciones Laborales: Son las condiciones laborales que incluyen las características que puedan generar riesgos que puedan atentar contra la seguridad y la salud de los trabajadores, convirtiéndose en una dimensión importante porque está relacionado con los recursos que la institución pueda facilitar a sus trabajadores, tales como: insumos psicosociales o económicos. Cuando las condiciones laborales no son las más favorables se genera problemas de insatisfacción del trabajador, alteraciones físicas y de índole psicológicas.

1.2. Antecedentes

A nivel mundial se han realizado investigaciones relacionadas con el presente estudio, como es el de Eun-Hi y Ji-Eun (2023), llamado “*El efecto de la autoestima laboral de la enfermera clínica en el compromiso laboral: identificación de los efectos mediadores y moderadores de una cultura organizacional de enfermería positiva*” que tuvo como

propósito determinar el efecto del desempeño laboral de las enfermeras clínicas en la cultura organizacional de dos hospitales universitarios de Corea. El estudio aplicó un diseño descriptivo correlacional en un total de 200 enfermeras con más de 6 meses de experiencia en dos hospitales universitarios de Corea utilizando un cuestionario como herramienta de obtención de datos. Por medio de los resultados se pudo establecer que hay un efecto indirecto entre el desempeño laboral y la cultura organizacional puesto que se encontró diferencias significativas tras aplicar el programa G*Power y SPSS para generar un análisis de regresión, llegando a la conclusión de que era necesario aplicar un plan de mejora para incrementar el desempeño laboral de las enfermeras y crear un clima organizacional positivo.

Por su parte, Canales et al. (2021), en su estudio realizado en Perú, titulado *“Clima organizacional y desempeño laboral durante el COVID-19”* se planteó como objetivo evaluar la relación entre el clima organizacional con el desarrollo laboral de los colaboradores del área de ventas en tiempos de pandemia. Para ello, se aplicó un método no experimental con enfoque cualitativo y un tipo de estudio correlacional – descriptivo en una muestra de 58 trabajadores en el área comercial de la empresa. Por medio de los resultados se pudo evidenciar que había una relación significativa entre el clima organizacional y el desarrollo de los trabajadores, llegando a la conclusión que, mientras haya un buen clima organizacional, habrá un mejor desarrollo laboral en los empleados.

Los autores Bustomi y Satibi (2021), realizaron un estudio en Indonesia denominado *“Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral del desempeño del personal médico y médico del Hospital general regional del distrito de Ciamis”* que tuvo como objetivo general examinar cómo la influencia del clima organizacional y el desempeño en la satisfacción laboral de los trabajadores y médicos del Hospital General del Distrito de Ciamis. La investigación aplicó un método de investigación cuantitativo. Los resultados reflejan que las dimensiones de compromiso y de estructura no tuvieron diferencias significativas en el clima organizacional, llegando a la conclusión que se deben aplicar estrategias para mejorar el apoyo en equipo, la responsabilidad y el compromiso de todos los médicos para mejorar el ambiente de trabajo.

En el estudio de Luqman et al. (2020) realizado en Pakistán y titulado “*Efecto sobre el clima organizacional en el desempeño laboral del instructor de educación física*”, el objetivo fue examinar el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral de los instructores de educación física. Para ello se empleó un método de carácter cuantitativo utilizando como herramienta de recolección de datos una encuesta aplicada a 169 instructores de Educación Física. Como principal resultado se determinó que el clima organizacional afecta significativamente la satisfacción laboral, además se obtuvo que todas las dimensiones del clima organizacional tienden a incrementar el desempeño de los instructores de Educación Física, concluyendo que los instructores se sienten bien en un clima organizacional con un ambiente saludable que mejora su desempeño.

Collas (2019) elaboró una investigación en Perú denominada “*Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018*” que se propuso como objetivo determinar qué relación existía entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo. Se aplicó una investigación correlacional con enfoque cuantitativo y con diseño no experimental. En base a los resultados se estableció que sí existía una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral entre las entidades referidas. Del estudio se concluyó que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral en la institución en la que se llevó a cabo el estudio.

En el caso del estudio de Sumba et al. (2022) realizado en Manabí en el año 2022, sobre “*Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador*” se planteó como objetivo analizar los diferentes ambientes inadecuados que afectan al desarrollo de los trabajadores, así como su satisfacción y compromiso, y con ello, establecer de qué manera el clima laboral influye en el desarrollo de los trabajadores de diferentes empresas ecuatorianas. Se aplicó un tipo de investigación bibliográfica y exploratoria aplicando los métodos inductivo y deductivo por medio de una ficha bibliográfica como instrumento de recolección de datos. Los resultados muestran que, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, motivación, participación y la evaluación del desempeño son factores que influyen en la creación de un clima organizacional adecuado en los trabajadores, razón por la que se concluyó que es

importante tener en cuenta todos estos factores para mejorar el desarrollo de los profesionales que trabajan en las diferentes empresas.

Otro estudio relevante fue el de Macías (2020) titulado “*Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la carrera de Ingeniería Química de la Universidad Técnica de Manabí*” que planteó como objetivo analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral para generar posibles recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo laboral de los trabajadores por medio de un plan de mejora. El trabajo se llevó a cabo aplicando un tipo de investigación descriptiva y la aplicación de un cuestionario como herramientas de recolección de datos. Los resultados permitieron determinar que el compañerismo, la motivación por parte de las autoridades, el área de investigación y la evaluación son los tres factores de riesgo que estaban afectando al clima organizacional de los trabajadores. Las instalaciones donde dan clases los docentes no eran las más adecuadas, por lo que el desempeño laboral también se vio afectado, llegando a la conclusión de que se debe trabajar en las debilidades que tiene la universidad para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

Por su parte, el estudio de Toapanta et al. (2020), titulado “*Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas grado bachiller: Caso Colegio Quito*”, planteó como objetivo principal conocer el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas de grado bachiller. Se aplicó un tipo de investigación descriptiva – correlacional con un diseño no experimental cuantitativo y transversal. Conforme a los resultados se pudo constatar que un 44,68% de los trabajadores tenía un clima organizacional adecuado. Por medio de un análisis de coeficiente de correlación se estableció que hay influencia entre el clima organizacional desfavorable y el desempeño laboral, concluyendo que hay una relación inversa baja entre las variables que se estudiaron.

Del mismo modo, González (2020) hizo un estudio en la ciudad de Ambato, titulado “*Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas*” teniendo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del SRI en la referida ciudad.

El estudio aplicó un tipo de estudio correlacional y descriptivo con la aplicación de un cuestionario con escala Likert como instrumento de recolección de datos y el coeficiente de Cronbach para validar el instrumento. En los resultados, se evidenció que habían diferencias significativas entre las variables de desempeño laboral y las dimensiones del clima organizacional, concluyendo que se debe mejorar el ambiente laboral de la institución para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Para finalizar, el estudio de Ramos et al. (2019), denominado “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Quinsaloma, año 2018*” tuvo como objetivo constatar si el clima organizacional de la institución incidía en el desempeño de los trabajadores. Como metodología se aplicó una investigación cuantitativa de tipo descriptivo – correlacional por medio de fichas de encuesta. En cuanto a los resultados, se corroboró que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual, se comprobó por medio de un análisis estadístico de chi cuadrado en donde se aceptó la hipótesis y se propuso un plan de mejora para fortalecer el desempeño de los trabajadores.

1.3. Fundamentación legal

Constitución de la República del Ecuador

El Art. 33 establece que el trabajo es un derecho y un deber social, por lo tanto, el Estado debe garantizar a los trabajadores respeto a su dignidad, remuneraciones y retribuciones justas y un desempeño de trabajo saludable.

Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador

El Art. 20, en el inciso 5, se estipula que el área de talento humano de las empresas públicas debe hacer una evaluación periódica del desempeño de su personal, para asegurar el cumplimiento de las metas de la institución pública y las responsabilidades del trabajador que haya sido evaluado, a fin de que reciba las respectivas capacitaciones y profesionalización según sea el caso.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

En el Art. 51, se indica que el Ministerio de Relaciones Laborales deberá establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación para coordinar programas de formación. Por su parte, el artículo 52 establece que el Ministerio de Relaciones Laborales debe realizar anualmente una evaluación para medir el desempeño de los trabajadores considerando el servicio que éstos prestan. De forma complementaria, el Art. 77 señala que el ministerio antes mencionado y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, deben planificar y administrar de manera periódica una evaluación de desempeño, con el propósito de estimular el rendimiento de los servidores públicos.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

La metodología en la investigación es un conjunto de técnicas que se aplican dentro de un proceso para lograr los objetivos propuestos. A continuación, se presentan los aspectos más sobresalientes de este apartado.

2.1. Tipo de estudio

Este estudio está planteado bajo un enfoque mixto, es decir, cuanti-cualitativo. Los enfoques mixtos suponen una comprensión más profunda y amplia de un fenómeno, porque se pueden recopilar datos numéricos y estadísticos (cuantitativos), que plantean un perfil de tipo objetivo. Por su parte, los estudios cualitativos, son más subjetivos, no obstante, permiten conocer las percepciones y criterios de un grupo menor, pero que tiene conocimiento amplio sobre el tema de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Dentro de esta investigación, el enfoque cuantitativo permitió una evaluación más precisa y cuantificable de las percepciones y opiniones de los empleados sobre el clima laboral. El cuestionario se encuentra validado y pertenece a Palma (2004), denominado ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC. La encuesta permitió medir las diferentes dimensiones del clima organizacional. No obstante, es importante mencionar que el enfoque cuantitativo tiene sus limitaciones. Si bien proporciona datos numéricos, no logra capturar completamente la profundidad y riqueza de las experiencias individuales de los empleados, porque no permite explorar las razones detrás de las respuestas dadas en la encuesta. Es pertinente mencionar que, los ítems del cuestionario ya están definidos, y los trabajadores se limitaron a contestar de forma objetiva esos ítems, lo que sí permitió obtener resultados precisos, los mismos que se presentan en el apartado de resultados.

En lo referente al enfoque cualitativo, se aplicó una entrevista a un directivo de la institución, lo que permitió una comprensión más completa desde la percepción gerencial. El cuestionario de entrevista fue elaborado en función de las cinco dimensiones que se abordan en la encuesta, para conocer cómo percibe la institución su clima laboral.

2.2. Método de estudio

El método de investigación aplicado fue deductivo. La metodología deductiva representa una modalidad de razonamiento lógico que se sustenta en la deducción de conclusiones particulares a partir de premisas generales o universales (Bernal, 2006).

Adicional, este estudio se enmarca en un alcance de investigación descriptiva. La investigación descriptiva constituye una metodología científica que tiene como objetivo primordial llevar a cabo una descripción sistemática y minuciosa de un fenómeno, suceso, colectivo o situación (Hernández y Mendoza, 2008). El alcance descriptivo es apropiado para este estudio, ya que se buscó obtener una comprensión profunda y precisa del clima laboral en la organización.

Definición conceptual y operacionalización de las variables

Tabla 3.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
El clima laboral	El clima laboral se refiere a la percepción colectiva y subjetiva que tienen los empleados de una organización sobre el ambiente psicológico, emocional y social en el que trabajan (Velasco, 2018).	Autorrealización	Se considera un buen clima laboral cuando los empleados perciben oportunidades para su desarrollo personal y profesional en el entorno laboral, relacionado con sus tareas y futuras perspectivas.
		Involucramiento Laboral	Se considera un buen clima laboral cuando los empleados perciben fluidez, claridad y coherencia en la información tanto del funcionamiento interno de la empresa como en la atención a los clientes.
		Supervisión	Se considera un buen clima laboral cuando los empleados existen atractividad de la remuneración en comparación con otras organizaciones y perciben la disponibilidad de tecnología que facilita su trabajo.
		Comunicación	Se considera un buen clima laboral cuando la evaluación del trabajo contribuye a la mejora y al desarrollo de los empleados.
		Condiciones Laborales	Se considera un buen clima laboral cuando los empleados perciben apoyo por parte de los supervisores y establecen relaciones positivas y efectivas con sus colegas en el entorno laboral.

2.3. Población y muestra

La población de la empresa "Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. ESMEDIAL" consta de cuarenta individuos, y la distribución del personal se presenta en la tabla 4. Dado el tamaño reducido de la población, no fue necesario aplicar ningún tipo de procedimiento de muestreo.

Tabla 4.

Muestra

PERSONAL	CANTIDAD
Funcionarios administrativos	1
Funcionarios operativos	39
Total	40

2.4. Técnicas e instrumentos

La encuesta es ampliamente reconocida como una técnica de recopilación de información (Hernández y Mendoza, 2008). En este contexto, se utilizó un cuestionario que contenía cincuenta ítems para obtener las respuestas de los cuarenta colaboradores de la institución. El propósito del cuestionario fue evaluar la percepción de los empleados acerca de cinco dimensiones del entorno laboral en la empresa "Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. ESMEDIAL".

Para la evaluación del clima laboral, se seleccionó la "ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC" de Palma (2004), una herramienta respaldada por investigaciones previas que abarca cinco dimensiones y ofrece opciones de respuesta en la escala de Likert. Estas dimensiones comprenden autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales. La tabla 5 resume las escalas para cada categoría.

Tabla 5.

Escalas por dimensión y clima laboral

CATEGORÍA	ESCALA POR DIMENSIÓN	ESCALA POR CLIMA LABORAL
Muy favorable	[42 - 50]	[210 - 250]
Favorable	[34 - 41]	[170 - 209]
Media	[26 - 33]	[130 - 169]
Desfavorable	[18 - 25]	[90 - 129]
Muy Desfavorable	[10 - 17]	[50 - 89]

Fuente: Palma (2004)

Este instrumento ha sido caracterizado de manera válida y confiable a través de su aplicación en mil trescientos veintitrés trabajadores con dependencia laboral. Este instrumento tiene la capacidad de identificar los factores que componen la percepción sobre el trabajo y su calificación permite diagnosticar tanto la percepción individual como grupal del clima laboral. Además, proporciona un perfil detallado por factores y ofrece sugerencias para intervenciones en el ámbito de la capacitación en recursos humanos.

Tabla 6.

Ítems de las dimensiones a considerar en la investigación

DIMENSIONES	Ítems
Autorrealización	Ítems 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
Involucramiento Laboral	Ítems 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
Supervisión	Ítems 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
Comunicación	Ítems 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
Condiciones Laborales	Ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Fuente: Palma (2004)

La aplicación del instrumento (encuesta) fue manual, luego el proceso de calificación de las respuestas se hizo mediante la herramienta Microsoft Excel, en donde se registró cada respuesta en función de su valoración. Una vez ingresadas las respuestas y cuya puntuación se realizaron en una escala de 1 a 5 puntos (escala de Likert), se procedió a graficar los resultados.

Por su parte, se aplicó una entrevista estructurada a un funcionario de la institución con la finalidad de reunir información cualitativa, es decir, conocer cómo es la situación de la institución desde la percepción directiva y establecer comparaciones y semejanzas entre las percepciones que se obtengan por medio de las respuestas de los trabajadores del área operativa en la encuesta. De esta manera se conocieron las percepciones que tienen ambas partes sobre el clima laboral. Es pertinente recalcar que, las entrevistas presentan un enfoque cualitativo, debido a su naturaleza subjetiva, y en este caso, como se ha mencionado antes, lo que se buscó fue conocer desde la óptima gerencial cómo se aprecia el clima laboral de ESMEDIAL.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Se presentan a continuación los hallazgos que se obtuvieron de la encuesta:

3.1. Análisis de la encuesta

Tabla 7.

Características sociodemográficas

Variable	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sexo	Masculino	18	45%
	Femenino	22	55%
Años en la empresa	*0-3	1	3%
	*4-6	35	88%
	Mayor o igual a 7	4	10%
	*18-30	32	80%
Edad	*31-40	8	20%
	Mayor o igual a 41	0	0%
	Nombramiento definitivo	38	95%
Relación laboral	Nombramiento provisional	2	5%

Nota*Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza; **Fuente:** Cuestionario aplicado al personal operativo y administrativo de ESMEDIAL

La tabla 6 presenta un análisis descriptivo del perfil demográfico y las características laborales de los trabajadores de la "Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. Esmedial". Este desglose evidencia la composición interna de la empresa. Comprender detalladamente estas variables resulta esencial al considerar las posibles relaciones con el clima laboral y al orientar decisiones en la gestión de recursos humanos.

En cuanto a la edad, se observa una marcada tendencia hacia el segmento más joven, con el 80% del personal situado en el rango de 18 a 30 años. Por su parte, el 20% se ubica entre 31 y 40 años, y es notable la ausencia de empleados que superen los 41 años. Este perfil podría indicar una dinámica laboral caracterizada por la flexibilidad, una alta predisposición hacia la innovación y una afinidad con la tecnología.

Al analizar la naturaleza del vínculo laboral, resalta que el 95% del personal posee un nombramiento definitivo, reflejando una sólida estabilidad dentro de la organización. En

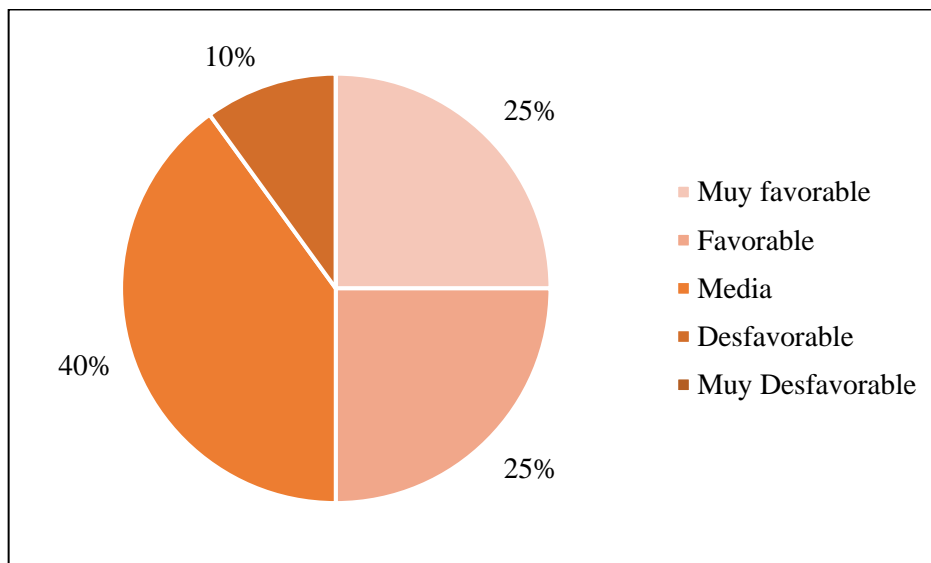
contraste, el 5% con nombramiento provisional podría estar relacionado con funciones específicas o incorporaciones más recientes al plantel.

La percepción del clima organizacional es una herramienta esencial que refleja el bienestar, compromiso y satisfacción de los empleados en relación con su entorno laboral. Esta percepción se construye a partir de diversas dimensiones que, en conjunto, proporcionan una visión holística sobre las dinámicas, relaciones y estructuras presentes en la organización.

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de las dimensiones consideradas en la encuesta de clima organizacional con el fin de identificar áreas de fortaleza y potenciales oportunidades de mejora.

Figura 2.

Dimensión Autorrealización



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

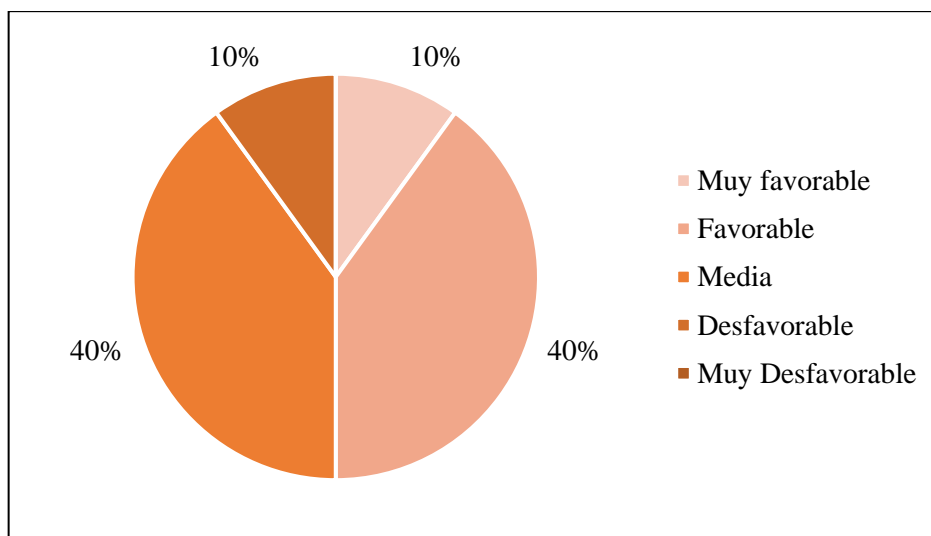
En relación con la percepción de los empleados con respecto a la dimensión de autorrealización en su contexto laboral, el 25% de la plantilla experimenta un clima "Muy favorable", complementado por otro 25% que lo categoriza como "Favorable".

Estas proporciones combinadas insinúan que la mitad del personal siente que la organización no solo respeta, sino que también promueve activamente su crecimiento personal y profesional. Esto evidencia una correspondencia positiva entre las tareas que desempeñan, sus perspectivas y las metas a largo plazo.

Sin embargo, la interpretación se vuelve más matizada al observar que un 40% se inclina hacia una percepción "Media". Este segmento considerable sugiere que, a pesar de reconocer los esfuerzos de la empresa, estos empleados creen que hay aspectos y oportunidades desaprovechadas que podrían potenciar aún más su autorrealización laboral. Por otra parte, un 10% manifiesta sentir el clima como "Desfavorable", lo que subraya zonas críticas que la organización debe atender con prontitud para garantizar la satisfacción integral de su plantilla.

Figura 3.

Dimensión de Involucramiento Laboral



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

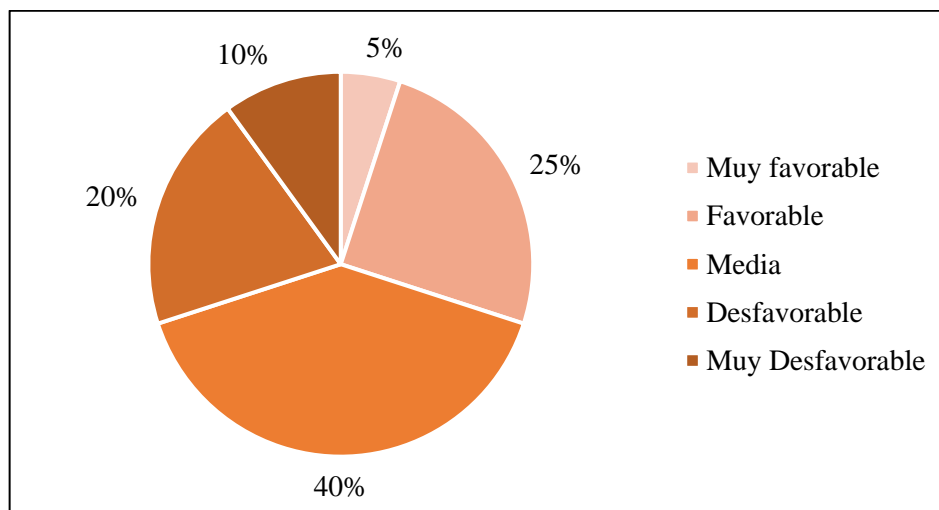
Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

La representación en la Figura 3 ofrece una perspectiva detallada de la dimensión de involucramiento laboral en la organización. El 40% percibe el clima laboral en este ámbito como "Favorable", lo que sugiere que la empresa ha establecido estrategias y prácticas que motivan la participación activa de su personal en las actividades y decisiones. Otro 40% también indica una percepción "Media", lo que podría interpretarse como una señal de que, aunque valoran ciertas iniciativas, sienten que todavía hay espacio para profundizar en mecanismos que promuevan una mayor integración y compromiso.

De forma complementaria, el 10% siente un profundo sentido de pertenencia y compromiso, reflejado en su percepción "Muy favorable" del involucramiento laboral. Esta cifra, aunque puede parecer pequeña, es esencial, pues destaca que hay individuos altamente comprometidos y satisfechos, quienes pueden ser embajadores del clima organizacional. No obstante, no se debe pasar por alto al 10% que cataloga su experiencia como "Desfavorable".

Figura 4.

Dimensión de Supervisión



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

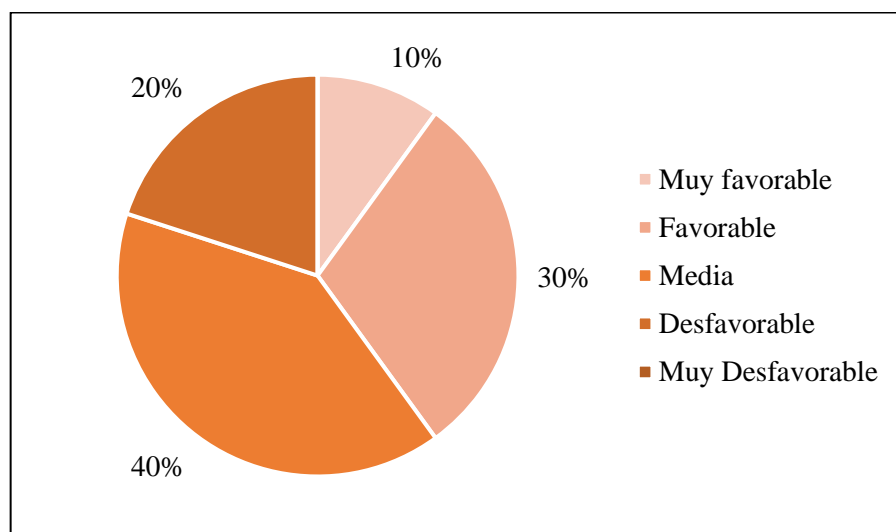
La figura 4 muestra la percepción de los empleados acerca de la supervisión dentro de su entorno laboral, una dimensión fundamental para el buen funcionamiento y armonía en cualquier organización. Un segmento menor, que representa el 5% de los trabajadores, siente que la supervisión es "Muy favorable", complementado por un 25% que la ve como "Favorable". En conjunto, esto muestra que casi un tercio del personal cree que las prácticas supervisoras actuales respaldan una dinámica productiva y de respeto, facilitando así su desempeño y crecimiento.

Por otro lado, un preocupante 40% de los encuestados se encuentra en una posición "Media" respecto a la supervisión. Este grupo, aunque reconoce ciertos méritos en la forma en que se gestiona la supervisión, también advierte que hay áreas de oportunidad donde es posible implementar mejoras para hacer la experiencia supervisora más efectiva y constructiva. A esto se añade un 20% que categoriza la supervisión como "Desfavorable" y un 10% que va más allá, catalogándola como "Muy Desfavorable".

Estos indicadores resaltan que un tercio de la plantilla siente que la supervisión podría ser un factor de tensión o descontento. Esto subraya la necesidad de revisar, y probablemente rediseñar, las estrategias y tácticas supervisoras para alinearlas con las expectativas y necesidades del personal.

Figura 5.

Dimensión de Comunicación



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

La figura 5 presenta un panorama de las percepciones de los empleados sobre la dimensión de comunicación de la organización. Se destaca que un 10% de los empleados clasifica la comunicación como "Muy favorable", lo que sugiere que este segmento encuentra en la empresa una eficacia notoria en términos de claridad, fluidez y pertinencia de la información compartida.

Sumado a esto, un 30% percibe la comunicación como "Favorable", lo que indica que estos empleados sienten que, en general, están informados, y que los canales de comunicación son efectivos, aunque podrían tener algunas áreas de mejora. Una proporción considerable, que alcanza al 40%, ve la comunicación como "Media".

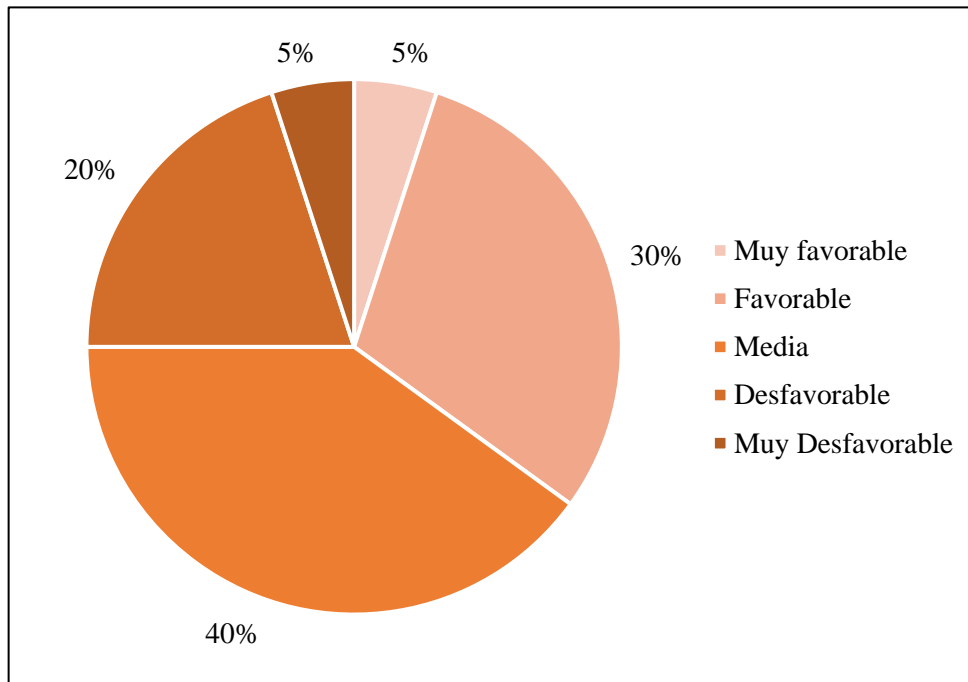
Este dato revela que, aunque hay una base satisfactoria de prácticas comunicativas, existe un deseo subyacente de mejoras, ya sea en términos de frecuencia, calidad o incluso en la bidireccionalidad, permitiendo un feedback más activo entre las diferentes jerarquías.

Un aspecto que amerita atención es el 20% de los empleados que consideran la comunicación como "Desfavorable". Esta cifra no solo denota áreas concretas que requieren ajustes, sino que también puede ser indicativa de ciertos departamentos o equipos que se sienten menos integrados o informados. Es fundamental subrayar que, a pesar de estos desafíos, no hay registros en la categoría "Muy Desfavorable".

Esto puede interpretarse como un indicativo de que, a pesar de las áreas de mejora identificadas, la estructura comunicativa de la empresa tiene un cimiento sólido. Sin embargo, el continuo esfuerzo por mejorar y adaptar las estrategias de comunicación será esencial para fortalecer la cohesión y el entendimiento entre los diferentes eslabones que hay dentro de la institución.

Figura 6.

Dimensión de Condiciones Laborales



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

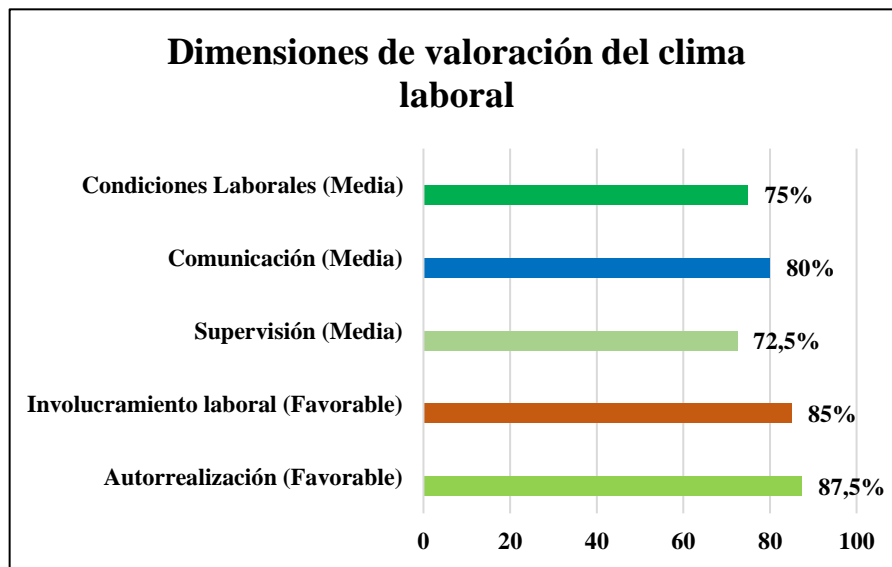
Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

La figura 6 muestra las percepciones de los trabajadores respecto a las condiciones laborales dentro de la organización. Un pequeño, pero significativo 5% de los empleados percibe las condiciones laborales como "Muy favorables", lo que sugiere que estos individuos consideran que la empresa excede las expectativas en cuanto a infraestructura, ambiente físico y herramientas de trabajo.

Añadiendo a esta perspectiva, un 30% valora estas condiciones como "Favorables", reflejando que, para una proporción notable de empleados, la organización proporciona un entorno adecuado y bien equipado para llevar a cabo sus tareas.

Sin embargo, un 40% de la plantilla clasifica las condiciones laborales en la categoría "Media", insinuando que, aunque hay aspectos de su entorno de trabajo que valoran, identifican áreas en las que la empresa podría invertir o mejorar para elevar la satisfacción y eficacia en el desempeño de sus funciones. Es especialmente relevante atender al 20% que ve las condiciones como "Desfavorables" y al 5% que va más allá, categorizándolas como "Muy Desfavorables".

Figura 7.
Medición de las dimensiones del Clima Laboral – Porcentajes



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

Estas cifras son una alerta clara de que existen desafíos en la infraestructura o en la provisión de recursos, lo que podría afectar la moral y la productividad del equipo. La figura 7 presenta una medición detallada de las dimensiones que componen el Clima Laboral, proporcionando una evaluación de las percepciones del personal respecto a diferentes aspectos de su entorno laboral.

A manera de un resumen sobre los hallazgos más relevantes, la dimensión de Autorrealización tiene una media de 35, se sitúa en la categoría "Favorable". Esta puntuación indica que, en general, los empleados consideran que la empresa les ofrece oportunidades propicias para su crecimiento personal y profesional. Sin embargo, hay un margen para alcanzar una valoración "Muy favorable", que reflejaría una satisfacción casi plena en esta área.

Por su parte, el Involucramiento Laboral ha obtenido un porcentaje de 85%, clasificándose igualmente como "Favorable". Esto refleja que la mayoría de los trabajadores siente que sus roles y tareas son significativos, y que su aporte es valorado,

aunque aún existen áreas donde la empresa podría incrementar el sentimiento de pertenencia y compromiso de su personal.

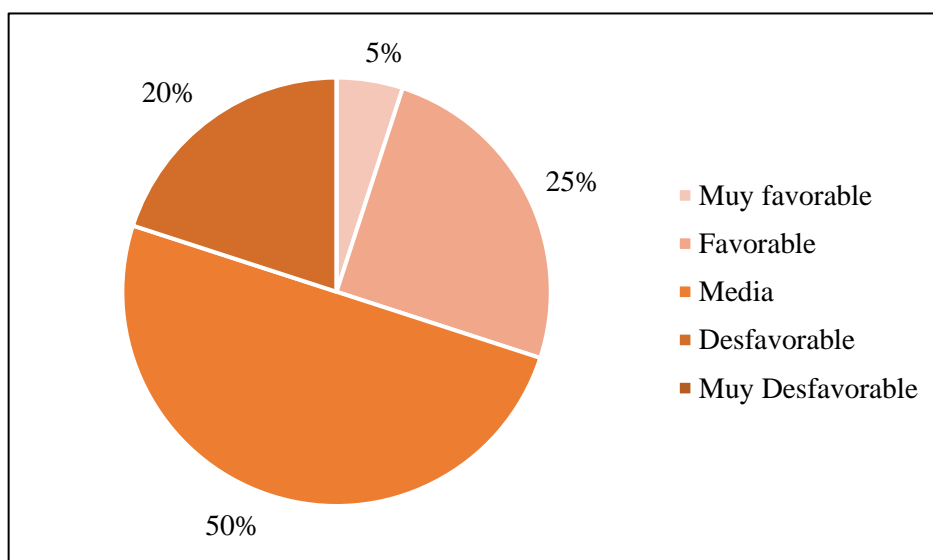
La dimensión de Supervisión, con un porcentaje de 72,5%, entra en la categoría "Media". Esto sugiere que, si bien existen líderes que apoyan y guían adecuadamente a sus equipos, todavía hay oportunidades para mejorar la calidad y consistencia de la supervisión en toda la organización.

En cuanto a Comunicación, con un porcentaje de 80%, la percepción es "Media". Esto implica que, si bien hay canales de comunicación efectivos en la empresa, existe la necesidad de fortalecer la claridad y bidireccionalidad en la transmisión de información.

Por último, las condiciones laborales tienen un porcentaje de 75%, categorizándose también como "Media". Aunque la empresa proporciona un ambiente laboral aceptable, se identifican áreas de mejora para garantizar condiciones óptimas para todos los empleados.

Figura 8.

Clima Laboral



Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

Fuente: Cuestionario aplicado al personal operativo de ESMEDIAL

La figura 8 presenta una síntesis integral de la percepción de los trabajadores con respecto al constructo global denominado "clima laboral", que aglutina las dimensiones previamente analizadas. Esta agregación da una mirada holística sobre cómo se sienten los empleados en su entorno de trabajo considerando múltiples factores que inciden en su bienestar y productividad.

La representación de la percepción del clima laboral revela que el 5% de los empleados califica su experiencia como "Muy favorable". Aunque esta cifra pueda parecer reducida, denota un segmento del personal que siente que la empresa destaca en diversas dimensiones, desde la autorrealización hasta las condiciones laborales, posicionándolos como un núcleo altamente comprometido y satisfecho.

De manera complementaria, el 25% de la plantilla considera el clima como "Favorable", lo que indica una percepción generalizada de que, si bien hay áreas de mejora, la empresa brinda un entorno favorable y enriquecedor.

Por otro lado, la evaluación "Media" es sostenida por la mitad de los colaboradores. Estos resultados muestran una perspectiva balanceada: si bien se identifican aspectos valiosos en el ambiente laboral, también se reconocen oportunidades para perfeccionar y alcanzar un entorno más propicio. A ello se suma un 20% del personal que ve el clima como "Desfavorable", lo cual subraya áreas específicas que requieren atención y refinamiento.

Finalmente, el panorama no presenta percepciones "Muy Desfavorables", lo que infiere que, a pesar de los desafíos identificados, la organización mantiene un cimiento razonablemente positivo en su clima laboral. Ante este panorama, resulta imperativo que la gestión tome en cuenta este diagnóstico holístico para diseñar intervenciones que potencien lo positivo y mitiguen las áreas de mejora identificadas.

Resultados en función de la entrevista realizada a un directivo.

Para alcanzar el segundo objetivo se aplicó una entrevista a un directivo de la institución, cuya identidad se ha mantenido de manera confidencial para asegurar la privacidad de la

persona entrevistada. Los resultados de la investigación en función del segundo objetivo se presentan de forma subjetiva. Para ello se diseñó un total de 16 preguntas. A continuación, se presentan las respuestas desde un enfoque analítico, midiendo cada una de las dimensiones propuestas en este estudio entorno al clima laboral.

Autorrealización: El funcionario señaló que los trabajadores tienen clara la misión, visión, políticas y perspectivas en la institución. Así como un entendimiento total de las tareas que se les ha asignado, por lo que califica como satisfactorio el tratamiento institucional hacia los trabajadores. De acuerdo a la autoridad, los empleados sienten que su trabajo es reconocido y que se les está ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional. Adicional, se hacen entrevistas y encuestas permanentes para conocer las opiniones respecto a su conformidad en la empresa.

Involucramiento laboral: Dentro de esta dimensión, el entrevistado manifestó que se toma en cuenta la estabilidad emocional de los empleados y trabajadores, además hay una buena relación con el área de supervisión, se cuenta con un plan de trabajo en donde se establecen los objetivos de cada área conforme a sus labores, de manera que cada uno se sienta incluido en las funciones.

Las compensaciones a los trabajadores se hacen por medio de entrevistas y no según lo estipulado en el Ministerio del Trabajo que es el ente rector encargado de las asignaciones de estos pagos. En lo correspondiente a los turnos, ha habido problemas debido a la inconformidad de los trabajadores con las horas que les toca cubrir.

Supervisión: En esta dimensión hay ciertas observaciones por parte del funcionario, quien ha mencionado que sí se le capacita al personal, sin embargo, es consciente de que se debería hacerlo con mayor frecuencia, sobre todo, para los que se van incorporando a la institución.

También se ha mencionado que los trabajadores y supervisores tienen una buena relación, y por ello, a menudo hacen reuniones en donde se promueve la socialización de las diferentes actividades, con lo que promueven mejorar las relaciones laborales entre las distintas áreas que tiene la institución.

Comunicación: En conformidad con las percepciones del entrevistado hay una buena comunicación, pero hace falta mejorar las relaciones entre el área gerencial y los trabajadores, puesto que, no siempre participan en todas las decisiones que se toman en la institución. Al mismo tiempo se ha indicado que tanto el área de supervisión como el área administrativa conocen cuáles son sus roles dentro de la institución.

Condiciones Laborales: El tema de comunicación y supervisión repercute directamente en las condiciones laborales de los trabajadores, por ello, en esta dimensión la persona entrevistada ha indicado que el clima laboral es bueno para los trabajadores. Cuando hay problemas de estrés laboral dentro de la institución se aplican terapias de cooperación, retiros y apoyo emocional.

Cuadro resumen sobre semejanzas, diferencias y sugerencias.

Para lograr el tercer objetivo específico, se ha elaborado un cuadro resumen que presenta las semejanzas, diferencias y sugerencias que podrían aplicarse en la institución para mejorar el clima laboral.

Tabla 8.

Tabla resumen entre las semejanzas y diferencias del personal administrativo y operativo de la institución.

Dimensiones	Semejanzas	Diferencias	Sugerencias
Autorrealización	Comprensión de las políticas de la institución, misión, visión y perspectivas de la misma en ambas áreas de trabajo.	El personal operativo tiene más claras las perspectivas de la institución en comparación con los trabajadores administrativos, razón por la que hay que seguir fortaleciendo esta	Las estrategias que se pueden aplicar son el mejoramiento de asertividad, el trabajo en equipo y compensación por desempeño laboral.

		dimensión con la aplicación de estrategias.	
Involucramiento laboral	Hay compromiso y uso de las capacidades de los trabajadores en ambas áreas	En el área operativa hay mejores relaciones entre los trabajadores, mientras que en los trabajadores administrativos hay inconvenientes relacionados con las asignaciones de turnos de trabajo	Generar reuniones frecuentes para llegara a un acuerdo con los trabajadores conforme a las asignaciones de turnos, de manera que no se vea perjudicado ningún trabajador
Supervisión	Ambas reciben capacitaciones de acuerdo a las labores de sus áreas correspondientes	El área en el que trabaja el personal operativo a menudo presenta conflictos con sus supervisores, mientras que en el área administrativo hay una mejor relación con los supervisores	Retiros donde los trabajadores puedan socializar y mejorar la relación, incrementar la frecuencia en la que se capacita a los trabajadores para que mejoren su desempeño laboral.
Comunicación	En ambas áreas se están aplicando estrategias de mejoramiento en la comunicación.	En el área operativa se observa menor socialización de las actividades que llevan a cabo los trabajadores. En el área administrativa hay mejor comunicación entre administrativos de cada área.	Mejorar los canales de comunicación, para incluir a los trabajadores operativos y administrativos en la toma de decisiones, opiniones, sobre todo si las reuniones tienen que ver con

			beneficios de los trabajadores.
Condiciones laborales	En ambas partes es necesario mejorar el clima laboral, por medio de la comunicación y la supervisión.	A diferencia del área administrativa, el área operativa presenta más inconformidad en cuanto al reconocimiento de sus funciones, asignación de bonos y remuneraciones.	Generar concursos de mérito y oposición para los trabajadores del área operativa.

Elaborado por: Diana Estrada y Nancy Vernaza

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ESMEDIAL

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

En el estudio actual, se observa una composición equilibrada de género en la organización, con un 55% de mujeres y un 45% de hombres. Esta diversidad de género puede enriquecer la dinámica laboral al aportar perspectivas y habilidades diversas. Este resultado es consistente con algunos de los antecedentes, como el estudio realizado en Corea Eun-Hi y Ji-Eun (2023), que sugiere que una cultura organizacional positiva puede influir en el desempeño de los trabajadores, y el estudio en Ecuador de Sumba et al (2022), que identifica la comunicación y las relaciones interpersonales como factores clave para un clima laboral adecuado.

En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización, se destaca que un significativo 88% ha estado asociado con la empresa durante 4 a 6 años, lo que podría indicar políticas efectivas de retención y un ambiente laboral favorable. Esto coincide con los resultados del estudio en Indonesia Bustoni y Sabiti (2021), donde se concluye que mejorar el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores puede mejorar el ambiente de trabajo.

El perfil demográfico de edad muestra que el 80% de los empleados tienen entre 18 y 30 años. Esta juventud en la plantilla podría estar asociada con una predisposición a la innovación y adaptabilidad tecnológica. Este hallazgo encuentra apoyo en el estudio en Pakistán Luqman et al (2020), que destaca que un clima organizacional saludable mejora el desempeño de los empleados jóvenes.

En términos de percepción del clima organizacional, los resultados muestran una combinación de respuestas en las categorías "Muy favorable" y "Favorable", lo que sugiere que una parte de los empleados se siente valorada y apoyada en su crecimiento personal y profesional. Sin embargo, la categoría "Media" y algunas respuestas "Desfavorables" indican oportunidades para mejorar aspectos como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Estos hallazgos son consistentes con los antecedentes. Por ejemplo, el estudio en Perú realizado por Canales et al (2021), resalta que un buen clima organizacional está

relacionado con un mejor desarrollo laboral, y el estudio en Ecuador Sumba et al (2022) identifica la comunicación y el liderazgo como factores clave para el desempeño de los trabajadores.

El análisis comparativo con los resultados de los antecedentes sugiere que, aunque hay similitudes en cuanto a la importancia del clima laboral y su relación con el desempeño, existen variaciones en las proporciones de categorías y dimensiones en cada estudio. Estas diferencias pueden estar influenciadas por factores culturales, contextuales y organizacionales únicos en cada caso.

Conforme a las entrevistas que se aplicaron se pudo evidenciar que hay algunos aspectos por mejorar según la perspectiva de la persona del área administrativa, quien conforme a sus comentarios dio a conocer que en las dimensiones de comunicación y condiciones laborales es necesario continuar trabajando porque ha habido inconformidad en cierto porcentaje de los trabajadores. Desde el enfoque de Eun-Hi y Ji-Eun (2023), se aconseja generar planes de mejora para incrementar el desempeño laboral los trabajadores.

Respecto a las condiciones laborales, el problema se suscita porque no hay una buena relación entre los trabajadores y el área de supervisión, lo cual genera un clima laboral inestable que podría poner en riesgo el crecimiento de la institución y el servicio al cliente sabiendo que es una clínica que acoge todos los días a pacientes médicos. En ese sentido Canales et al (2021), manifiesta que para que haya un buen clima laboral en la institución debe haber una buena relación entre sus colaboradores.

Asimismo, para el caso de la comunicación, en la cual se ha obtenido una puntuación media y que por medio de las declaraciones de personal del área administrativo se ha dado a conocer que a los administrativos no se les toma en cuenta en las reuniones que hacen para las asignaciones de bonos, remuneraciones y compensaciones a los trabajadores, Bustonmi y Satibi (2021), recomiendan que se debe mejorar el apoyo en equipo, el compromiso y la toma de decisiones por parte de todo el personal, sobre todo si estas resoluciones involucran a los colaboradores del área operativa de la institución.

Partiendo de los resultados obtenidos en temas de comunicación, para lograr fortalecer este aspecto dentro de la institución, se ha creído conveniente plantear algunas interrogantes que podrían servir como base de investigación para nuevos estudios: ¿Qué estrategias se podrían aplicar para mejorar la comunicación entre personal operativo y administrativo? ¿Bajo qué criterios el personal administrativo puede participar en las reuniones que hace el área operativa para tener conocimientos de las resoluciones que se tienen en la institución? ¿En qué medida mejorar el canal de comunicación contribuirá a mejorar el clima laboral de la institución?

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La investigación sobre el clima laboral en la "Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas.S.A. Esmedral" ha revelado importantes aspectos sobre el funcionamiento interno y las percepciones de los empleados. Algunas de las conclusiones más destacadas se detallan a continuación:

Se aplicó el cuestionario "ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC" a los trabajadores de ESMEDIAL, concluyendo que, a pesar de las variaciones individuales en las percepciones de las distintas dimensiones, se observó que, en general, no se detectan percepciones extremadamente negativas en ninguna de las categorías. Esta tendencia sugiere que, aunque existen áreas de mejora, la empresa ha conseguido sentar unas bases sólidas en cuanto a la satisfacción laboral. Para precisar las inferencias, en el caso de la dimensión autorrealización que no alcanza calificaciones muy elevadas, es probable que, con las intervenciones adecuadas, la organización pueda alinear las funciones actuales de los empleados con sus aspiraciones profesionales futuras. En cuanto a involucramiento laboral, se percibe como favorable en muchos aspectos, es decir, que la mayoría del personal siente que su labor tiene un impacto y es valorada. Por su parte, la supervisión mostró evidentes oportunidades de mejora y su puntuación es favorable, lo que podría catalizar una transformación positiva en la percepción individual del clima laboral. En cuanto a la comunicación, se identificó satisfacción en los canales, lo que sugiere un ambiente donde los empleados se sientan informados de forma oportuna y veraz.

Con la aplicación de la entrevista al directivo elegido, se infiere que la percepción del clima laboral desde la óptica gerencial es favorable, porque los trabajadores están siendo valorados y atendidos de forma responsable y oportuna por parte de la institución. El directivo señala que la empresa está consciente de las falencias que aún tienen, pero se pueden realizar mejoras.

Las conclusiones en cuanto a las sugerencias que se exponen en el alcance del tercer objetivo específico de esta investigación subrayan la vital importancia de mantener un enfoque de mejora continua centrada en las necesidades y percepciones del personal, con ello, no solo fortalecerá el tejido organizacional, sino que el clima laboral se consolidará como un lugar óptimo para trabajar y crecer profesionalmente.

5.2. RECOMENDACIONES

A partir del análisis exhaustivo de la percepción del clima laboral en la "Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. ESMEDIAL", se pueden esbozar las siguientes recomendaciones para fortalecer la cultura organizativa y mejorar la satisfacción laboral:

Que se revisen los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores en función de todas las dimensiones analizadas, y se haga un mayor análisis en cuanto a otros aspectos que se desglosan de dichas dimensiones, como son: desarrollo personal y profesional, mediante la aplicación de programas de capacitación y desarrollo.

El fortalecimiento del compromiso a través de iniciativas como dinámicas de grupo y sesiones de feedback, para un mayor sentido de involucramiento laboral, optimización de la supervisión mediante la capacitación de líderes y supervisores en habilidades blandas, como la comunicación efectiva, empatía y liderazgo transformacional. Promoción de la comunicación transparente, mediante la renovación de los canales de comunicación existentes. Y, por último, el mejoramiento de las condiciones laborales, que va más allá de las infraestructuras físicas, porque se debe prestar atención a las políticas laborales, horarios flexibles, el equilibrio trabajo-vida y otros aspectos que contribuyan al bienestar del empleado en el lugar de trabajo.

Que la institución por medio de sus directivos evalúe de forma permanente su clima laboral y no se remita únicamente a considerar que las cosas van bien, porque en el mediano plazo todo podría cambiar de forma negativa. Se recomienda implementar encuestas o entrevistas semestrales que identifiquen las áreas con mayores dificultades y las de mejora permanente. De igual forma el reconocimiento y motivación a los trabajadores que destaque y recompense el esfuerzo y compromiso de todos.

REFERENCIAS

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137.
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2018). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Universidad Veracruzana*, 9–14.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/02ca201601.pdf>
- Bustamente, M., Lapo, M., Tello, M., & Núñez, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 46, 12–23.
<https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/138>
- Chávez, E., & Vizcaíno, A. (2018). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 36, 7–20.
<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Cuesta-Santos, A., Alcaide-Rodríguez, I., & López-Paz, C. R. (2007). Capital humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 3–8.
<http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562001.pdf>
- De la Cruz, S. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal asistencial de un Centro de Poyo en Hemodiálisis periodo 2022* (Issue October 2013) [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>
- García-Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica* (1era edici, Issue January). Editorial Universidad Católica de Colombia.

<https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

- Gómez, D., & Sarsosa, K. (2016). Características de la Cultura Organizacional y Comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57–67. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n17/v9n17a06.pdf>
- González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 39(37), 19. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf>
- Helman, E., Sterlin, J., Kobila, M., Morbell, C., Parolín, M., & Rodríguez, R. (2007). Identidad y cultura organizacional. Análisis comparativo de las culturas de dos organizaciones públicas. *Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica En Administración*, 1–36.
<https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/52093b02-cd7d-4e5c-be01-2a750562cfc9/content>
- Luna-Montesdeoca, O., Armendariz, C., & Andrade-Zamora, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 327–335.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-327.pdf>
- Mendez-Alvarez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Méndez, D. (2019). La cultura organizacional , elementos generales , mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 46, 28. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Mendez, J. (2016). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales* [Universidad Militar Nueva Granada].
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA_IMPORTANCIA_DEL_TALENTO_HUMANO_EN_LA_CONSECUCION_DE_LOS_OBJETIVOS_ORGANIZACIONALES.pdf?sequence=1
- Mondragón, N. (2022). Organizational culture, a key element for the construction of

- organizational identity. *Analèctica*, 8(52), 29–49.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/251/2513390005/2513390005.pdf>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Redalyc*, 20(16), 20.
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90
- Morales-Cardona, G. (2019). Theoretical review of organizational climate and relationship with job satisfaction and human development. *Universidad Católica de Perera*, 1–11.
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6849/1/DDEPDH101.pdf>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta*, 56, 1–35.
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Oña, K. (2022). *Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica Sede Ambato]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3767/1/78200.pdf>
- Peña, H. (2018). Clima Organizacional. Una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial. In *Portal de libros Editorial UPSE* (1era edici).
<http://incyt.upse.edu.ec/libros/index.php/upse/catalog/view/4/13/150-1>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas . estudio caso : Hardepex Cía . Ltda . *Cuadernos Latinoamericanos En Administración*, XV(28), 25.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2569>
- Pujol, L., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IX, 64–86.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Ramos-Moreno, D. (2012). *El clima organizacional , definición, teoría, dimensiones y*

- modelos de abordaje* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjmxDX0cPzAhX1_XMBHUCgAwgQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fadoc.tips%2Fdownload%2Fbab-2-landasan-teori294074b5647acbc51fc2a7055536b95a44523.html&usg=AOvVaw3tQ8UCQ2stW7nrQ
- Rendón, M. (2021). *La gestión del talento y clima laboral* [Tesis de Maestría, Universitat Jaume I].
<http://incyt.upse.edu.ec/libros/index.php/upse/catalog/view/4/13/150-1>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., & Roza, A. (2018). Cultura organizacional , retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 14.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rocha, T., Henao, H., & Cardona, D. (2021). Cultura organizacional en las empresas: conceptos, alcances y propuestas teóricas para su medición. *Gerencia Libre*, 8, 17–31. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522
- Santana, M. (2021). Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá. *Periodicidad: Semestral*, 5(2), 2021. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026007/2253026007.pdf>
- Velasco, R. (2018). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación* (M. González (ed.); 1era edici).
<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>
- Villafuerte, S., Viteri, F., & López, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Revista Espacios*, 4(8), 13.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–281.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON ENFOQUE EN DESARROLLO PROFESIONAL EN LA UNIDAD DE HEMODIÁLISIS ESMERALDAS S.A. ESMEDIAL

La presente entrevista se ha elaborado para analizar la situación actual del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la Unidad de Hemodiálisis Esmeraldas S.A. ESMEDIAL.

ENTREVISTA

Autorrealización

- 1) ¿De qué manera las opiniones de los trabajadores influyen en el crecimiento de la institución?
- 2) ¿Cómo miden la satisfacción de los trabajadores en torno a las funciones que realizan dentro de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento profesional que usted aprecia de la empresa?
- 4) ¿Estimulan el desarrollo personal en el trabajo que realiza el personal administrativo?
¿De qué manera?

Involucramiento personal

- 5) ¿Cómo trabaja la institución para que haya una coordinación y trabajo conjunto entre supervisores y trabajadores administrativos?
- 6) ¿Cómo sabe si sus empleados están satisfechos con las compensaciones salariales que reciben en la institución, por qué?
- 7) Cuando los trabajadores tienen inconvenientes personales, ¿cómo procede la institución para apoyarlos?

Supervisión

- 8) ¿Cómo miden el nivel de desenvolvimiento laboral de los trabajadores en las tareas que se les asigna?

9) ¿Cada cuánto tiempo se les capacita a los trabajadores? ¿De qué manera llevan a cabo estas capacitaciones?

Comunicación

10) ¿Cuál es su apreciación acerca de la comunicación en su equipo de trabajo?

11) Cuando se realizan cambios o se toman decisiones frente a algún inconveniente ¿Se comunica a todo el personal de la institución? ¿Cómo lo hacen?

12) ¿Cómo es la relación que existe entre los trabajadores administrativos y los supervisores?

Condiciones laborales

13) ¿Cómo es el clima laboral de la empresa entre los trabajadores administrativos y los jefes de área?

14) ¿De qué manera los objetivos del área donde trabaja el personal administrativo están conectadas a un buen clima laboral?

15) ¿Qué estrategias utiliza para fomentar el compañerismo entre los trabajadores de la empresa?

16) ¿De qué manera canaliza el estrés laboral de los trabajadores y que éste no afecte a su desempeño laboral?