

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

PROYECTO DE DESARROLLO

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA
AUMENTAR EL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO DEL
AREA DE COCINA DEL HOSPITAL PÚBLICO MANUEL YGNACIO
MONTEROS- LOJA. 2025.**

AUTOR: HUGO EMILIO ALVAREZ COLLAHUAZO

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCAZAR ATIENCIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

QUITO, SEPTIEMBRE 2025

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. BENALCAZAR IVAN

LECTORES

MGTR. CUEVA GABRIELA

MGTR. GARCIA YOLANDA

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mis padres Hugo y Graciela, y a mis hermanos Harry y David, por su amor incondicional, por ser mi fuerza, mi guía y mi mayor motivación en cada paso de este camino. A ellos y a mi querida ciudad Loja, les entrego con gratitud este logro que también les pertenece.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios, por permitirme compartir un logro más en mi carrera profesional; a toda mi familia, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me permitió realizar estudios de post grado, al igual a la planta docente de la maestría de Gestión de Talento Humano, quienes compartieron sus sapiencias y larga trayectoria profesional.

Expreso mi especial agradecimiento al Sr Mg Sc. Nelson Iván Benalcázar Atienza, Director del trabajo de titulación quien con sus amplios conocimientos y experiencia dio las orientaciones acertadas y dedicó el tiempo necesario para su estricta revisión.

Es necesario también hacer público el agradecimiento a los directivos del Hospital Manuel Ygnacio Monteros de Loja de manera especial al Doctor PHD. Humberto Elizalde, Coordinador de docencia de esta casa de salud, quien de manera desinteresada contribuyó para realizar el levantamiento de la información del presente estudio.

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
INDICE DE TABLAS	VI
INDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
1. CAPÍTULO 1	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. DATOS DE LA EMPRESA.....	6
1.2.1. Cobertura Institucional.....	7
1.2.2. Equipamiento médico	7
1.2.3. Mision	8
1.2.4. Visión.....	8
1.2.5. Valores Institucionales	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	8
1.4. SISTEMATIZACIÓN	11
1.5. OBJETIVO GENERAL	11
1.5.1. Objetivos específicos.....	11
1.6. JUSTIFICACIÓN	12
1.7. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	14
1.7.1. Plan estratégico 2018-2028- IESS.....	14
1.7.2. Misión Institucional IESS	15
1.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	16
1.8.1. Análisis FODA	17
1.8.2. Análisis PESTEL.....	22
1.9. ANÁLISIS INTERNO	29
1.9.1. Productividad del personal de cocina y dietética	30
1.9.2. Clima Laboral.....	30
2. CAPITULO 2	33
2.1. MARCO CONCEPTUAL	33
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.2.1. Definición del clima organizacional.....	34
2.2.2. Concepto de clima Organizacional	34
2.2.3. Enfoques de clima organizacional.	35
2.2.4. Factores que influyen en el clima organizacional	37
2.2.5. Dimensiones del clima organizacional.....	39
2.3. CLIMA LABORAL	40
2.3.1. Definición de clima laboral.....	40

2.3.2.	Concepto de clima laboral	40
2.3.3.	Dimensiones del clima laboral	41
2.3.4.	Factores del clima laboral.....	42
2.3.5.	Factores que influyen en el clima laboral.....	43
2.4.	EL CLIMA LABORAL VS EL CLIMA ORGANIZACIONAL	44
2.5.	PRODUCTIVIDAD	45
2.5.1.	Concepto de Productividad.....	45
2.5.2.	Características de la productividad	45
2.5.3.	Variables relacionadas con la productividad.....	47
2.5.4.	Influencia del recurso humano en la productividad	48
2.5.5.	Factores internos y externos que determinan la productividad.....	49
2.5.6.	Factores que influyen en la productividad Laboral.....	50
3.	CAPITULO 3	52
3.1.	MARCO METODOLOGICO	52
3.1.1.	Enfoque de la investigación	52
3.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
3.2.1.	Método deductivo	53
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	54
3.6.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	55
3.7.	ESCALA DE LIKERT	56
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	57
3.9.	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
3.10.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	58
3.11.	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO	59
3.12.	RESULTADOS DE LA ESCALA DE CLIMA LABORAL (ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2018-0138).....	61
3.13.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	61
3.14.	PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.....	78
3.14.1.	Análisis de brechas.....	78
3.14.2.	Tácticas	80
3.14.3.	Métodos.....	81
3.14.4.	Plan de mejora.....	82
3.15.	CRONOGRAMA.....	87
3.16.	PRESUPUESTO	89
4.	CAPITULO 4	91
4.1.	CONCLUSIONES.....	91
4.2.	RECOMENDACIONES	91
5.	REFERENCIAS	93
6.	ANEXOS.....	96
6.1.	ENCUESTA APLICADA	96

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.	ACRÓNIMO PESTEL	22
TABLA 2.	ANÁLISIS PESTEL – HOSPITAL PÚBLICO MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA.....	27
TABLA 3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES.	33
TABLA 4.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	37
TABLA 5.	FACTORES DEL CLIMA LABORAL Y SU DEFINICIÓN	42
TABLA 6.	FACTORES DEL CLIMA LABORAL	43
TABLA 7.	DIFERENCIAS ENTRE CLIMA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
TABLA 8.	CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCTIVIDAD	46
TABLA 9.	DISTRIBUCIÓN PERSONAL	54
TABLA 10.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	55
TABLA 11.	CALIFICACIÓN ESCALA DE LIKERT	56
TABLA 12.	COMPONENTES DE LA NORMA TÉCNICA	60
TABLA 13.	INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS	62
TABLA 14.	COMPENSACIÓN	64
TABLA 15.	PROVISIÓN DE INSUMOS	66
TABLA 16.	ESTABILIDAD	68
TABLA 17.	TRANSPARENCIA Y COHERENCIA.....	70
TABLA 18.	ESTILO DE LIDERAZGO	72
TABLA 19.	CREENCIAS COLECTIVAS	74
TABLA 20.	IDENTIFICACIÓN EN EL GRUPO.....	76
TABLA 21.	DIAGNOSTICO- RESULTADOS ANÁLISIS HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA..	79
TABLA 22.	TÁCTICAS PARA POTENCIAR LA MEJORA EN EL CLIMA LABORAL	80
TABLA 23.	MÉTODOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL	81
TABLA 24.	PLAN DE MEJORA- HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA	83

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	RESOLUCIÓN C.D. 535 REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DEL IESS ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
FIGURA 2.	ANÁLISIS FODA- HOSPITAL PÚBLICO MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA.....	18
FIGURA 3.	ANÁLISIS FODA –HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA.	21
FIGURA 4.	ESTRUCTURA CLIMA LABORAL	31
FIGURA 5.	FACTORES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
FIGURA 6.	DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	41
FIGURA 7.	VARIABLES RELACIONADAS CON LA PRODUCTIVIDAD.....	47
	FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN (URIBE ,2015).....	47
FIGURA 8.	INFLUENCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD	48
FIGURA 9.	GENERALIDADES PRODUCTIVIDAD.....	50
FIGURA 10.	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.	51
FIGURA 11.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	63
FIGURA 12.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	65
FIGURA 13.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	67
FIGURA 14.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	69
FIGURA 15.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	71
FIGURA 16.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	73
FIGURA 17.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	75
FIGURA 18.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	77
FIGURA 19.	CRONOGRAMA ACTIVIDADES- CRONOGRAMA DE TAREAS PARA EL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE COCINA PARA EL HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA 88	
FIGURA 20.	PRESUPUESTO ESTIMADO	89

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, institución que cuenta con 36 años de servicio a la ciudadanía. El objetivo general del estudio fue diseñar un plan de mejora del clima laboral para aumentar el grado de compromiso del personal del área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros, con el fin de optimizar la productividad y calidad en el servicio alimenticio ofrecido a los pacientes. En el estudio se utiliza como línea base los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a usuarios internos y externos del área de cocina del Hospital, los resultados tienen que ver con la comunicación interna, reconocimiento a empleados, baja motivación, liderazgo débil, estos factores son componentes del clima laboral. El enfoque de la investigación es cuantitativo; además se utilizó el método deductivo; el diseño de investigación aplicado es el diseño no experimental-transversal; para determinar el clima laboral se utilizó el tipo de investigación descriptiva aplicando la encuesta emitida por el Ministerio de Trabajo, encuesta que se fundamenta en ocho dimensiones: interacción entre personas, compensación, estabilidad, transparencia y coherencia, estilo de liderazgo, creencias colectivas, e identificación en el grupo, cada una de las cuales incluye variables, en total cincuenta y cuatro variables investigadas. Se realizó un diagnóstico pormenorizado de las variables que influyen en el ambiente laboral, identificando tanto aspectos positivos, como negativos denominados fortalezas y debilidades respectivamente. El plan de mejora del clima laboral que se propone incluye la realización de acciones para atender las variables que presentaron menor puntuación en sus resultados; el plan incluye cronograma y presupuesto. Se concluye que en el área de estudio existe una notable deficiencia en los factores: interacción entre personas, compensación, provisión de insumos, transparencia, coherencia y estilo de liderazgo. En consecuencia, es importante recomendar a las autoridades de la institución la puesta en marcha del plan de mejora propuesto en este trabajo investigativo.

PALABRAS CLAVES: Clima laboral, Clima Organizacional, Productividad, Talento humano, Plan de mejora, Liderazgo participativo.

ABSTRACT

This research was carried out in the kitchen area of the Manuel Ygnacio Monteros Public Hospital in the city of Loja, an institution with 36 years of service to the community.

The general objective of the study was to design a plan to improve the work climate in order to increase the level of commitment of the kitchen staff at the Manuel Ygnacio Monteros Public Hospital, with the purpose of optimizing productivity and the quality of food services provided to patients.

The study uses as a baseline the results of the satisfaction survey applied to both internal and external users of the Hospital's kitchen area. The results are related to internal communication, employee recognition, low motivation, and weak leadership—factors that constitute components of the work climate.

The research approach is quantitative; additionally, the deductive method was applied. The research design used is non-experimental and cross-sectional. To assess the work climate, descriptive research was conducted by applying the survey issued by the Ministry of Labor, which is based on eight dimensions: interpersonal interaction, compensation, stability, transparency and coherence, leadership style, collective beliefs, and group identification.

Each dimension includes variables, with a total of fifty-four variables analyzed. A detailed diagnosis of the variables influencing the work environment was conducted, identifying both positive and negative aspects, referred to as strengths and weaknesses, respectively.

The proposed plan to improve the work climate includes actions to address the variables that obtained the lowest scores in the results; the plan also includes a schedule and budget.

It is concluded that in the study area there is a notable deficiency in the factors of interpersonal interaction, compensation, provision of supplies, transparency, coherence, and leadership style. Consequently, it is important to recommend to the institution's authorities the implementation of the improvement plan proposed in this research work.

Keyword: Work climate, Organizational climate, Productivity, Human talent, Improvement plan, Participatory leadership.

1. CAPÍTULO 1

1.1. Introducción

El trabajo de investigación se realizó en el área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, institución que se inauguró el 18 de noviembre de 1989 (36 años de servicio); brinda atención a la ciudadanía de tres provincias Loja, Zamora y El Oro. En el estudio se utiliza como línea base los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a usuarios internos y externos del área de cocina del Hospital, los resultados tienen que ver con la comunicación interna, reconocimiento a empleados, baja motivación y liderazgo débil, estos factores son componentes de una variable más amplia denominada clima laboral.

Con el propósito de abordar un contexto global del hospital objeto de estudio, básicamente se consideran tres aspectos: Infraestructura, servicios que ofrece, y la normativa legal vigente; asimismo dos referentes normativos del consejo directivo el IESS: Código de ética vigente, mediante Resolución No. C.D.48 del Consejo directivo del IESS. Esta Resolución entró en vigencia a partir de 22 de abril de 2015, señalando que guarda especial interés el Artículo 17.- Prohibiciones a los colaboradores del IESS.

Según el Código de Gobierno Corporativo del IESS (C.D. 485), el Instituto debe generar indicadores para evaluar su gestión interna y la relación con su entorno, bajo criterios de integridad, transparencia y eficiencia (IESS, 2015, art. 30).

La gestión del talento humano en toda institución de salud es fundamental para el buen funcionamiento y sostenibilidad de un ambiente laboral favorable.

Una dieta hospitalaria es un plan de comidas ajustado a cada paciente para mantener o recuperar un buen estado nutricional durante su estancia (Goikoetxea, 2008, como se citó en Universidad Internacional de Valencia, 2018).

Para que esto funcione en el día a día, el área de cocina necesita un buen clima de trabajo, coordinación, respeto y reglas claras, porque esas percepciones compartidas se traducen en calidad del servicio (Brunet, 1987).

Además, se requiere una gestión del talento humano sólida: personal suficiente, capacitación y reconocimiento, de modo que las tareas se alineen con los objetivos del hospital y se atienda mejor al paciente (Dessler & Varela, 2017).

En este contexto, el Hospital Manuel Ygnacio Monteros enfrenta un gran desafío en el área de cocina: la presencia de un clima laboral desfavorable que afecta la productividad y la satisfacción del personal. La evidencia en clima organizacional muestra que las percepciones compartidas sobre relaciones, prácticas y condiciones de trabajo inciden directamente en actitudes y desempeño; por ello, ambientes negativos erosionan el compromiso y la calidad del servicio (Uribe Prado, 2015, pp. 41–44). Al mismo tiempo, la gestión del talento humano reconoce que la motivación, el sentido de pertenencia y el reconocimiento del esfuerzo son palancas para alinear conductas con los objetivos institucionales; cuando estas dimensiones fallan, se deteriora la eficacia operativa y la percepción de pacientes y colaboradores (Chiavenato, 2020)

Un ambiente de trabajo favorable se asocia con mayores niveles de satisfacción y desempeño del personal, al incidir en percepciones, relaciones y prácticas internas que configuran el clima organizacional (Uribe Prado, 2015, pp. 41–44). La dinámica que se observa en las organizaciones es el resultado de la interacción entre las personas y los sistemas de trabajo que las estructuran; a medida que estas interacciones se consolidan, el clima organizacional influye en las percepciones, actitudes y conductas que sostienen la productividad y la continuidad operativa (Schneider & Barbera, 2014). En paralelo, desde la gestión del talento humano, la dotación, el desarrollo de competencias y el alineamiento de roles y recursos se vuelven progresivamente más complejos conforme las organizaciones crecen y diversifican sus funciones (Dessler, 2017).

Las personas conforman las organizaciones y, de forma recíproca, las organizaciones dependen de ellas para alcanzar objetivos y metas. A medida que las estructuras crecen y se diversifican, la coordinación de roles y recursos se vuelve más compleja; por ello, es clave fortalecer el clima organizacional el cual moldea percepciones y conductas que sostienen el desempeño colectivo— y alinear la gestión del talento humano mediante prácticas de atracción, desarrollo y reconocimiento que traduzcan la estrategia en resultados (Brunet, 1999; Dessler & Varela, 2017).

En la teoría administrativa, siguiendo la línea de Chiavenato, las organizaciones pueden entenderse como arreglos sociales que canalizan los aportes de las personas para alcanzar objetivos colectivos, al tiempo que permiten a los individuos perseguir metas propias. Este encaje personas–organización exige

cuidar el clima organizacional, pues las percepciones compartidas sobre prácticas, relaciones y normas influyen en actitudes y desempeño (Schneider & Barbera, 2014). En paralelo, la gestión del talento humano, mediante dotación, desarrollo y reconocimiento, alinea competencias y roles con la estrategia, incrementando la capacidad de ejecución y el logro de resultados (Dessler & Varela, 2017).

Además, la consolidación de una cultura que explicita misión, visión y comportamientos esperados fortalece la coherencia interna y el cumplimiento de metas.

El marco conceptual o marco teórico del clima laboral es muy amplio, por lo que se analiza de manera general: el clima organizacional, clima laboral, y Productividad, a través de algunos conceptos, definición y enfoques. En el caso de Clima organizacional: estructura organizacional, procesos organizacionales, y dimensiones; los factores del clima organizacional y sus elementos internos, entre otros. En las dimensiones del clima organizacional, interviene: La estructura de las organizaciones, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la participación y la satisfacción laboral.

El trabajo de investigación realizado, es de vital importancia en razón de que la propuesta de Plan de Mejora del clima Laboral para aumentar el índice de productividad del capital humano, es la respuesta obtenida de los colaboradores del área de cocina frente a la problemática identificada. Además, es necesario fortalecer el clima laboral de manera particular del área identificada del hospital para ofrecer atención de calidad a los pacientes que demandan del servicio de dietas alimenticias mientras permanecen hospitalizados en la casa de salud,

(hospital del IESS). Además, la propuesta formulada es técnica, objetiva y factible de ejecutarla, por las acciones estratégicas planificadas a realizar, el tiempo de ejecución y el valor a invertir.

En el trabajo de investigación ya concluido, la estructura desarrollada conserva estrictamente los requisitos señalados por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, desde la propuesta del proyecto de desarrollo y el esquema metodológico para la presentación del trabajo concluido, siguiendo las directrices técnicas del señor docente, director de tesis.

El estudio y presentación de resultados se lo realizó mediante la aplicación de la Escala de clima laboral (Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138), conforme se presenta en anexos, cuadros y gráficos de las variables objeto de estudio con el correspondiente estudio cualitativo y cuantitativo,

Luego de analizar el clima organizacional y clima laboral se aborda la productividad como resultado de procesos operativos y administrativos de la organización. Estos temas analizados guardan fuertes vínculos y estrecha relación con el objetivo general y específicos planteados en el Proyecto presentado previo a su aprobación.

Se desarrolla los temas concernientes con: datos del hospital objeto de estudio, el diagnóstico del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros, con el respectivo análisis FODA. Para el análisis del entorno externo se aplicó el modelo estratégico PESTEL. Seguidamente se formula la propuesta del plan de mejora, con el respectivo cronograma y presupuesto. Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones; y los respectivos anexos.

1.2. Datos de la empresa

De manera general se menciona una reseña histórica de la institución.

El 3 de marzo de 1928, mediante decreto ejecutivo Nro. 018 se crea la caja de jubilaciones y Montepío Civil y se lo denominó Caja de pensiones.

En 1935, se crea el Instituto Nacional de Previsión, su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio.

En 1937. Empieza a funcionar la Caja del Seguro social, se reformó la ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados.

En 1970 la Caja Nacional del Seguro Social se transformó en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El hospital se inauguró el 18 de noviembre de 1989 y posteriormente adoptó la denominación de Hospital General Manuel Ygnacio Monteros por resolución legislativa (IESS, 2019).

El Hospital General Manuel Ygnacio Monteros, desde su creación proporciona servicios enfocados en cubrir la demanda de la ciudadanía en contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, emergencia y hospitalización de acuerdo a una amplia cartera de servicios con 32 especialidades médicas entre clínicas y quirúrgicas, que comprenden: consulta externa, hospitalización, servicios ambulatorios, y emergencia.

1.2.1. Cobertura Institucional

El Hospital General Manuel Ygnacio Monteros se encuentra ubicado al Nororiente de la ciudad de Loja, en la parroquia El Valle del Cantón Loja, Provincia de Loja, que por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la zona 7 conformada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

Según la Agenda de Coordinación Zonal 7, el territorio abarca aproximadamente 27.414,69 km² (SENPLADES, 2017–2021).

Por su tipología y cartera de servicios, el hospital opera como unidad de referencia regional; en publicaciones recientes se reportan 129 camas censables (IESS, 2024).

1.2.2. Equipamiento médico

En 2019, el hospital fortaleció su equipamiento en neonatología y oftalmología con monitores multiparámetro, dispositivos de fototerapia, ventilación neonatal y equipos de diagnóstico ocular (IESS, 2019).

El Hospital General Manuel Ygnacio Monteros tiene como propósito principal consolidar el segundo nivel de atención médica con el fin de prestar servicios correspondientes a la capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa.

1.2.3. Mision

La misión institucional enfatiza la atención integral y de calidad, con foco en seguridad del paciente y servicio oportuno, en coherencia con las directrices del IESS (IESS, 2019).

1.2.4. Visión

Prestar servicios de salud integral a los usuarios, respetando su identidad, educación y cultura con personal capacitado comunicación interactiva coparticipación entre usuarios internos y externos que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida (IESS ,2019).

1.2.5. Valores Institucionales

- Confianza y Calidez.
- Atención personalizada y amigable.
- Ética y universalidad.
- Solidaridad y accesibilidad.
- Equidad y eficiencia.
- Calidad y seguridad.

1.3. Planteamiento del problema.

El área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros enfrenta un desafío significativo que afecta tanto su funcionamiento interno como la calidad del servicio ofrecido: un clima laboral desfavorable incide directamente en la

productividad del personal. Este problema se manifiesta en una serie de factores como la falta de motivación, ausencia de reconocimiento, deficiencias en la comunicación interna y limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Estas condiciones no solo generan insatisfacción entre los trabajadores, sino que también comprometen la calidad y eficiencia en la preparación de alimentos, un componente esencial para la recuperación y el bienestar de los pacientes.

El clima laboral en esta área es un elemento crítico debido a la naturaleza del servicio que ofrece. Las funciones del equipo de cocina no solo se limitan a preparar y distribuir alimentos, sino que también contribuyen a garantizar una dieta adecuada para cada paciente, acorde con sus necesidades médicas específicas. Un equipo desmotivado o con bajo nivel de compromiso conduce a errores operativos, demoras en el servicio y un deterioro en la percepción de calidad por parte de los pacientes y sus familias, lo que influye negativamente en la imagen del hospital.

Además, la falta de un entorno laboral saludable genera consecuencias, señalaré algunas: el aumento en la rotación de personal, el incremento del ausentismo y la disminución en la eficiencia operativa. Estos factores afectan la cohesión del equipo y la capacidad de cumplir con los estándares de calidad requeridos en el sector hospitalario. Por ello, abordar este problema se convierte en una necesidad prioritaria para asegurar tanto el bienestar del personal como la excelencia en el servicio brindado por el hospital.

La implementación de un plan de mejora del clima laboral en el área de cocina representa una intervención clave para transformar las condiciones laborales y potenciar el rendimiento del equipo. Este proyecto buscará diagnosticar de manera integral las causas subyacentes del problema, incorporando la

percepción de los trabajadores para diseñar estrategias operativas que fomenten un ambiente de trabajo armónico, con énfasis en el desarrollo profesional, el reconocimiento al esfuerzo, la equidad y una comunicación efectiva.

A corto plazo, este plan tiene como objetivo aumentar los niveles de satisfacción laboral y compromiso del personal. A largo plazo, se espera que estas mejoras se traducen en una mayor productividad, mejor calidad en los servicios alimenticios, reducción de conflictos internos y una cultura organizacional más sólida y alineada con la misión y visión del hospital.

En última instancia, un clima laboral favorable no solo beneficiará a los trabajadores del área de cocina, sino también a los pacientes y sus familias, quienes percibirán un servicio más eficiente y humano. Asimismo, este proyecto contribuirá al posicionamiento del hospital como una institución que promueve la excelencia y el bienestar integral en cada uno de sus servicios.

1.4. Sistematización

- ¿Cuál es el clima laboral y situación actual en el área de cocina del Hospital “Manuel Ygnacio Monteros”?
- ¿Cuáles son las teorías y conceptos existentes sobre el clima laboral en el sector público?
- ¿Cuál es el diseño metodológico más apropiado para analizar el clima laboral existente entre el personal del área de cocina y los directores o jefes inmediatos?
- ¿Cuáles son los aspectos de mejora que se debe plantear para aumentar la productividad del personal que labora en el área de cocina?

1.5. Objetivo general

Diseñar un plan de mejora del clima laboral para aumentar el grado de compromiso del personal del área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros, con el fin de optimizar la productividad y calidad en el servicio alimenticio ofrecido a los pacientes.

1.5.1. Objetivos específicos

- Efectuar el diagnóstico del clima de laboral en el área de cocina del hospital Manuel Ygnacio Monteros- Loja.
- Fundamentar los referentes teóricos del clima laboral en el sector público
- Determinar el marco metodológico apropiado para el levantamiento y

procesamiento de la información respecto del clima laboral

- Formular el plan de mejora, en base de los resultados obtenidos en territorio hacia la mejora de productividad del capital humano del área de cocina.

1.6. Justificación

El Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros enfrenta un desafío importante debido a las condiciones laborales desfavorables en el área de cocina, lo que afecta la motivación y el compromiso del personal. Esta situación tiene un impacto directo en la eficacia operativa y en la calidad del servicio alimenticio, lo que podría afectar la recuperación de los pacientes y la percepción general de la institución.

Un bajo nivel de compromiso en el equipo de cocina puede resultar en una disminución de la productividad, mayor rotación de personal y un servicio menos eficiente, lo que comprometería tanto la calidad del servicio como la imagen del hospital ante los pacientes y sus familias.

Crear un entorno organizacional saludable es esencial para garantizar un desempeño óptimo del personal. Esto incluye identificar y abordar las causas subyacentes del clima laboral desfavorable, tales como la falta de reconocimiento, la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional, la deficiencia en la comunicación interna y la falta de un sentido de pertenencia.

El proyecto tiene implicaciones significativas tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, se espera mejorar la satisfacción y el compromiso del personal del

área de cocina mediante la implementación de estrategias que fomenten un clima laboral más saludable y motivador. A largo plazo, se busca promover una mayor retención del personal, lo que garantizaría una mejora continua en la calidad del servicio alimenticio y, por ende, un impacto positivo en la atención a los pacientes.

El éxito de este proyecto no solo beneficiará al equipo de cocina y a la institución hospitalaria, sino que también contribuirá a una mejora en la experiencia de los pacientes, optimizando el ambiente de trabajo y el servicio en general. Además, se espera que el hospital logre consolidarse como una institución que prioriza el bienestar de su personal y la calidad en todos sus servicios.

1.7. Diagnóstico de la organización

Según el Plan Estratégico 2018-2028 del Hospital General Manuel Ygnacio Monteros, lo clasifica como hospital de II nivel, es decir, cuenta con menos de 300 camas, brinda atención a la zona 7 del país, con una población adscrita de 292.591 afiliados, distribuidos en 140.656 mujeres y 151.935 hombres, de los cuales durante el año 2021 se atendieron tanto en los servicios de consulta externa, hospitalización y emergencia, así como en los servicios de diagnóstico y tratamiento, (www.iess.com.ec, 2025)

Para llegar al éxito y la eficiencia en cualquier institución de salud, es esencial que el personal de cocina esté alineado con la misión, visión, valores y principios del hospital. Este alineamiento favorece un entorno de trabajo armonioso, impulsando la motivación, el compromiso y el desempeño del equipo, lo que se traduce en una mejor calidad del servicio y una mayor productividad en sus funciones.

1.7.1. Plan estratégico 2018-2028- IESS

El IESS, cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2018-2028, en cada una de sus etapas se incluye información que destaca un análisis de la situación actual de la institución:

- Estructura Orgánica y procesos del IESS.
- Los órganos de gobierno y dirección superior del IESS, son los responsables de la aplicación del Seguro General obligatorio en el territorio Nacional

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, administrará directamente las funciones que fueron otorgadas a través de Ley, bajo los “...órganos de gobierno y dirección superior del IESS, responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en el territorio nacional”, el presupuesto anual del Ygnacio Monteros, es alrededor de 30 millones de dólares.

1.7.2. Misión Institucional IESS

La Dirección Provincial del IESS es responsable de:

- Aplicar las estrategias de aseguramiento obligatorio,
- La recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados,
- La calificación del derecho a prestaciones de los afiliados en la circunscripción geográfica de su competencia.

Para la ejecución de la misión institucional, se definen los siguientes procesos:

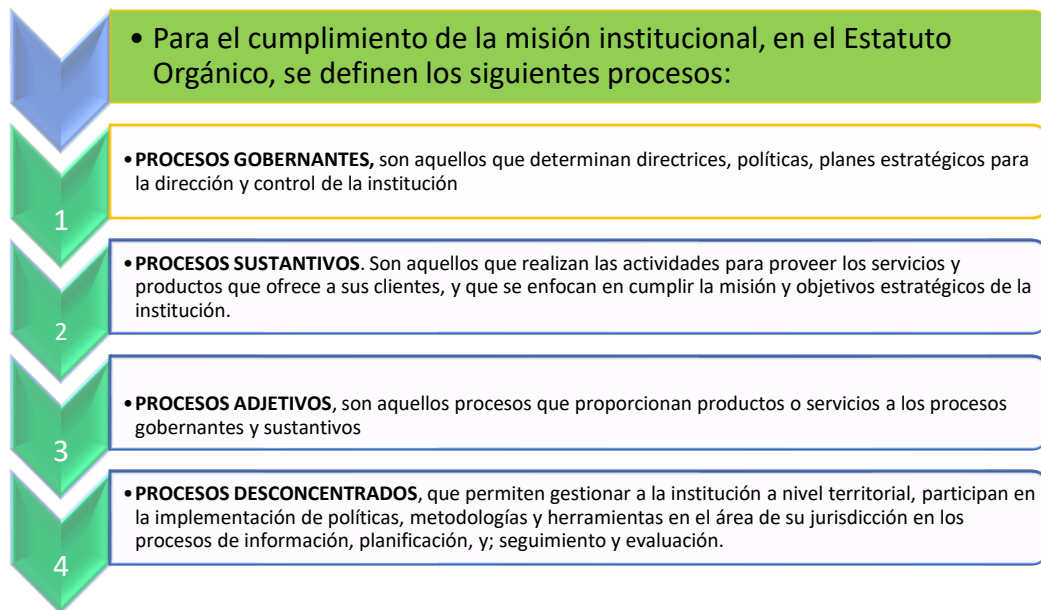


Figura 1. Resolución C.D. 535 Reglamento Orgánico Funcional del IESS

Fuente: Elaboración autor basado en Resolución C.D. 535 Reglamento Orgánico Funcional

El modelo de gestión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es el modelo vigente de gestión por resultados, bajo la denominación de IESSPR- Seguridad Social por Resultados. En la que se han definido cuatro perspectivas de: economía, ciudadanía, procesos internos y desarrollo e innovación. Sobre éstas perspectiva se formula los objetivos y estrategias que se encuentran ampliamente detallados en el Plan Estratégico Institucional 2018-2028.

1.8. Análisis del entorno externo

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a una serie de tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales,

políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que benefician o perjudican significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa/ organización, de ahí el uso de la palabra externas. (Pinargote & Lindao, 2005)

Desde una óptica empresarial, el análisis del entorno tiene que ver con la totalidad de los subsistemas que rodean a la organización y que interactúan con ella. Interesa identificar el conjunto de elementos y actores formales e informales que afectan o pudieran afectar sus operaciones y decisiones actuales o futuras, así señala Jaramillo (2000).

El entorno externo del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros es dinámico y está en constante transformación, lo que genera tanto oportunidades como desafíos para la gestión del talento humano. Para fortalecer el clima laboral y mejorar la productividad en el área de cocina, es fundamental analizar estos factores externos, ya que pueden influir en la estabilidad del equipo de trabajo, en su nivel de satisfacción y en la implementación de estrategias que optimicen su rendimiento (Chiavenato, 2015).

1.8.1. Análisis FODA

No es nuevo el concepto de “entorno” para las ciencias administrativas. Así, por citar un ejemplo, la identificación de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que condicionan la acción de una determinada organización ha sido ampliamente difundida y aplicada por los administradores de empresas, como instrumento de tipo conceptual, válido, de apoyo en la planificación estratégica, la determinación del marketing mixing, las alternativas del cambio y otro tipo de decisiones de largo plazo. (Jaramillo, 2000).

Para Chiavenato (2015), el FODA o DAFO, es una técnica que permite elaborar diagnósticos en base de fortalezas y debilidades (factores internos), así como también en base a oportunidades y amenazas (factores externos). Su estructura facilita una evaluación detallada de la situación actual, esto sirve como base para el diseñar estrategias y fundamentos que contribuyan a la toma de decisiones y al mejoramiento organizacional.

Seguidamente, en la Figura 2, consta el significado de cada uno de los elementos que componen en análisis FODA, denominado también DAFO.

FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Son las limitaciones internas de una empresa que le impiden alcanzar sus objetivos. • Son factores internos negativos que obstaculizan el desempeño de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los recursos y capacidades internos de una empresa que le dan una ventaja competitiva. • Son factores internos positivos que contribuyen a la gestión de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son las posibilidades externas que una empresa puede aprovechar para alcanzar sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los riesgos externos que una empresa puede enfrentar para alcanzar sus objetivos.

Figura 2. Análisis FODA- Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros Loja.

Fuente: Elaboración autor basado en Base de datos del Hospital Manuel Ygnacio Monteros Loja.

1.8.1.1. Fortalezas

Aspectos y características favorables que mejore y optimice el clima laboral del personal del área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros en 2025, es fundamental aprovechar las fortalezas existentes. De acuerdo con Chiavenato (2015), constituye una verdadera fortaleza si los centros hospitalarios cuentan con personal capacitado en el área de cocina, además que tengan recursos suficientes y gestión eficiente de procesos internos.

1.8.1.2. Debilidades

El desarrollo de un plan para mejorar el clima laboral en el área de cocina del hospital debe centrarse en identificar y mitigar las principales debilidades. De acuerdo con Chiavenato (2015), estas representan limitaciones internas que pueden afectar el rendimiento y la eficiencia operativa. Algunas de estas debilidades pueden estar relacionadas con la falta de incentivos laborales, deficiencias en la comunicación interna, insuficiencia de personal, escasez de insumos o equipamiento, así como una limitada capacitación continua. Estas dificultades pueden generar un ambiente de trabajo poco favorable y afectar el nivel de productividad del equipo.

1.8.1.3. Oportunidades

El diseño de un plan de mejora del clima laboral en el área de cocina del hospital debe considerar las oportunidades del entorno que puedan favorecer su implementación. Según Chiavenato (2015), los aspectos políticos, económicos, sociales, y tecnológicos son las oportunidades externas; estos aspectos pueden impulsar el cumplimiento de objetivos de cualquier institución. En este contexto, algunas oportunidades incluyen la modernización de equipos y herramientas de cocina, programas gubernamentales de apoyo al sector salud, capacitaciones especializadas para el personal y el fortalecimiento de alianzas con proveedores estratégicos para garantizar el abastecimiento eficiente de insumos.

1.8.1.4. Amenazas

El diseño de estrategias para mejorar el clima laboral del personal de cocina del hospital debe contemplar las amenazas externas que puedan afectar su desempeño. Chiavenato (2015) menciona que estos riesgos pueden incluir factores como restricciones presupuestarias, regulaciones gubernamentales más estrictas, cambios en las políticas de salud pública y una alta rotación de personal. Además, la presión por mantener estándares de calidad elevados y la posible escasez de insumos esenciales pueden representar desafíos importantes que deben ser gestionados de manera efectiva para evitar impactos negativos en el ambiente laboral y la productividad del equipo.

Se presenta en la figura 3, el desarrollo del Análisis FODA, del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de Loja.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El posicionamiento del IESS en todo el territorio nacional. ▪ Disponibilidad de recursos económicos a corto plazo (liquidez). ▪ Disponibilidad de infraestructura, equipamiento y tecnología. ▪ Vinculación de profesionales jóvenes, dinámicos y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada capacidad de gestión institucional. ▪ Mínima gestión integral de talento humano. ▪ Deficiente sistema de planificación. ▪ Limitaciones en el acceso oportuno a la entrega de prestaciones. ▪ Confusión normativa para la gestión institucional. ▪ Imagen corporativa devaluada. ▪ Mala administración para el financiamiento de la atención de salud. ▪ Falta de control y seguimiento en el gasto administrativo. ▪ Recuperación de cartera ineficiente.
F O D A	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas leyes y normativas estatales (posibles cambios). ▪ Alianzas estrategias con instituciones nacionales e internacionales. ▪ Red médica con cobertura nacional (red pública). ▪ Cambio de la matriz productiva. ▪ Obligatoriedad legal y legítima. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en las variables demográficas (estructura poblacional), y económica (mercado laboral, informalidad y desempleo). ▪ Poca cultura orientada a la seguridad social y riesgo moral. ▪ Injerencia política e inestabilidad de las autoridades. ▪ Incumplimiento de pago de las obligaciones por parte del estado. ▪ Crisis económica mundial.

Figura 3. Análisis FODA –HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS LOJA.

Fuente: Elaboración propia.

1.8.2. Análisis PESTEL

El desarrollo del análisis del entorno externo, se lo realiza mediante la herramienta PESTEL. Para Aguilar (1967) el modelo PESTEL es una herramienta que analiza los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de una empresa y además permite determinar como influyen estos factores en la organización.

Su denominación de PESTEL, es la unión de cada uno de los factores externos

Más adelante, en la Tabla 1, se explicará el significado del acrónimo PESTEL.

Tabla 1. Acrónimo PESTEL

ACRÓNIMO	FACTOR	Análisis de recursos y capacidades
P	<i>Político</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferentes políticas de gobierno ▪ Subvenciones ▪ Política fiscal ▪ Modificaciones en tratados internacionales
E	<i>Económico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas económicas de gobiernos ▪ Inflación ▪ Tasas de interés ▪ Factores macroeconómicos de cada país ▪ Nivel de inflación para la definición de los objetivos empresariales
S	<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios de gustos y preferencias en los consumidores. ▪ Cambios en el nivel de ingresos ▪ Cambios en la población. ▪ Aspectos socios culturales
T	<i>Tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entorno e innovación de las Tic's ▪ Desarrollo tecnológico dentro de la empresa ▪ Cambios tecnológicos futuros ▪ Integrar desarrollo tecnológico dentro de la empresa orientadas a estrategias competitivas
E	<i>Ecológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes de protección Ambiental ▪ Regulaciones sobre consumo de energía ▪ Reciclaje de residuos ▪ Preocupación por calentamiento global
L	<i>Legal.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes sobre empleo ▪ Licencias ▪ Derechos sobre la propiedad intelectual ▪ Leyes de salud y seguridad laboral ▪ Sectores protegidos

Fuente: Elaboración propia, basado en (Parada, 2017)

1.8.2.1. Factor Político

Para estructurar el plan de mejora del clima laboral del área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros, se debe considerar las políticas públicas emitidas por el Gobierno del Ecuador, además se debe tomar en cuenta el presupuesto asignado, estos aspectos políticos y económicos influyen con precisión en el clima laboral del área objeto de estudio.

Específicamente, en la financiación del sector público(salud), al momento de reducir los recursos destinados a la capacitación y bienestar del personal podría afectar su motivación y desempeño. Además, es importante tomar en cuenta las políticas gubernamentales relacionadas con la seguridad social y los derechos laborales, que juegan un rol clave en la percepción del personal sobre su estabilidad laboral. Incorporar este análisis permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que promuevan un entorno laboral más positivo, contribuyendo a un mayor nivel de productividad y compromiso del personal de cocina con el hospital.

Barroeta (2024) sostiene que este enfoque también puede facilitar la identificación de oportunidades de formación y desarrollo que impulsen la motivación y el rendimiento del equipo de trabajo.

1.8.2.2. Factor Económico

Los aspectos de la economía nacional y más resoluciones o decretos fiscales y presupuestarios del Gobierno nacional también deben ser considerados para estructurar el plan de mejora; los recursos económicos son vitales para implementar estrategias en el área de estudio.

Por ejemplo, variaciones en las políticas económicas pueden influir en las decisiones financieras del hospital, limitando o ampliando los recursos disponibles para el personal y las áreas de operación.

Para Barroeta (2024) evaluar estos factores económicos permitirá identificar oportunidades de mejora y generar estrategias para adaptarse a un entorno económico en constante cambio. Este análisis contribuirá a reforzar la capacidad del hospital para alcanzar sus metas institucionales, al mismo tiempo que optimiza el compromiso y desempeño del personal en el área de cocina

1.8.2.3. Factor Sociocultural

El diseño del plan de mejora del clima laboral en el área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de Loja debe tener en cuenta factores socioculturales, como las variaciones en los ingresos del capital humano (colaboradores), que influyen en las actitudes y comportamientos de los miembros del personal. Por ejemplo, una creciente conciencia sobre la nutrición y el bienestar puede impactar en la productividad y hábitos laborales del equipo de cocina.

Analizar estos factores socioculturales permitirá identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias que favorezcan la adaptación a las nuevas tendencias en la salud y el trabajo en equipo. De esta forma, se fortalecerá el compromiso del personal con la institución y se incrementará la capacidad para satisfacer las demandas cambiantes de la comunidad hospitalaria (Jaramillo, 2000).

1.8.2.4. Factor Tecnológico

El plan de mejora del clima laboral debe contemplar aspectos de tecnología de equipos de cocina, es decir actualizar la tecnología de equipos. Por ejemplo, la falta de adopción de nuevas metodologías de trabajo o la no actualización de equipos y procesos puede afectar la eficiencia y competitividad del área objeto de estudio.

Según Barroeta (2024), incluir este análisis permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para integrar tecnologías innovadoras que optimicen los procesos en la cocina y otros servicios. Esto fortalecerá el compromiso del personal con la institución y mejorará su capacidad para adaptarse a un entorno tecnológico dinámico y en constante transformación

1.8.2.5. Factor Ecológico o Ambiental

El diseño del plan de mejora del clima laboral en el área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de Loja debe tener en cuenta factores ecológicos, como las normativas de protección ambiental y las regulaciones sobre el uso eficiente de los recursos, como la energía y el agua. Específicamente, en el aumento de la conciencia ecológica dentro de la institución puede llevar a la implementación de prácticas más sostenibles en los procesos de cocina y en el manejo de desechos. Realizar este análisis permitirá identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias para cumplir con las normativas ambientales vigentes, promoviendo al mismo tiempo prácticas más responsables y sostenibles.

Barroeta (2024) sostiene que un plan de mejora fortalecerá el compromiso del personal con la responsabilidad ambiental y con los objetivos institucionales relacionados con la sostenibilidad.

1.8.2.6. Factor Legal

El diseño del plan de mejora del clima laboral en el área de cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de Loja debe considerar el análisis de factores legales, como las modificaciones en las normativas legales sobre licencias, salud ocupacional, seguridad laboral y derechos laborales, que impactan directamente en las condiciones de trabajo del personal. Por ejemplo, cambios en las leyes laborales pueden influir en las políticas de contratación, horarios laborales y la seguridad en el ambiente de trabajo.

Realizar este análisis permitirá identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias para asegurar el cumplimiento de la legislación vigente, garantizando un entorno laboral seguro y alineado con las normativas legales. Esto fortalecerá el compromiso del personal con la institución y contribuirá a mantener un ambiente de trabajo adecuado y conforme a la ley (Barroeta, 2024).

Tabla 2. Análisis PESTEL – Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros Loja.

	ELEMENTO	DETALLE	MUY POSITIVO	BENEFICIOSO	NEUTRO	DESFAVORABLE	MUY NEGATIVO	TENDENCIA
POLÍTICO	Políticas de Salud	Decisiones gubernamentales relacionadas con la salud pública, como asignación de fondos y reformas en el sistema médico.			X			VARIABLE
	Estabilidad política	Nivel de estabilidad del gobierno, afectando la implementación de políticas públicas para hospitales y la asignación de recursos.				X		VARIABLE
ECONÓMICO	Situación macroeconómica	Factores como crecimiento económico, inflación y disponibilidad de financiamiento, afectando la capacidad de la institución para invertir en programas de mejora del clima laboral.					X	VARIABLE
	Finanzas institucionales	Situación financiera específica de la institución, incluyendo presupuesto e ingresos, determinando su capacidad para financiar iniciativas de mejora del clima laboral.					X	MANTENERSE FIJAS
SOCIAL	Cambios demográficos	Alteraciones en la edad de la población o en la estructura familiar pueden influir en la demanda de productividad y en las necesidades del personal docente.				X		VARIABLE
	Conciencia por la salud	Mayor énfasis en la salud puede traducirse en demandas de entornos laborales más seguros y saludables para el personal de cocina.			X			VARIABLE
TECNOLÓGICO	Innovación tecnológica	Uso de herramientas actualizadas para cocina e instrumentos de almacenamiento		X				A la alta

		para corte, lavado y almacenamiento en la cocina del Hospital.		
	Automatización administrativa	Empleo de software y sistemas de gestión para simplificar procesos administrativos y mejorar la gestión	X	A la alta
ECOLÓGICO	Sostenibilidad Ambiental	Implementación de prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental de las operaciones institucionales.	X	A la alta
	Cambio climático	Impacto de fenómenos como el aumento de las temperaturas, cambios en los patrones de precipitación y eventos climáticos extremos en la infraestructura y operaciones de la institución.		X Variable
LEGAL	Legislación laboral	Establecimiento de derechos y obligaciones para el personal de cocina y dietética en áreas como salario mínimo, horas de trabajo, seguridad laboral y protección social.		X Variable
	Normativas educativas	Regulaciones gubernamentales relacionadas con la gastronomía y dietética, programas de estudio, titulaciones y acreditaciones.		X Variable

Fuente: Elaboración propia, basado en (Pinargote & Lindao, 2005)

1.9. Análisis Interno

De acuerdo a (Pinargote & Lindao, 2005) las fortalezas y debilidades corresponden a factores de carácter interno, ya que es posible tener un control sobre ellos. Estos factores internos se orientan a todas las funciones de la empresa, sean estas administrativas, financieras, de comercialización, contabilidad, producción, relaciones públicas, entre otros. Requiere una identificación y evaluación por área, a través de la planeación estratégica.

Para Jaramillo (2000) el entorno interno de la empresa u organización estaría definido por su autor estructura, por el clima laboral, por la forma en que trasmite la información, por la tecnología que se utiliza y por el capital humano que se posee.

Mediante el Análisis Interno, se utilizan herramientas para evaluar los recursos y capacidades del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de Loja, lo que permite identificar sus fortalezas y debilidades. Este análisis se enfoca en áreas clave, como los procesos operativos en el área de cocina, que constituyen competencias esenciales y ventajas que pueden mejorar la eficiencia y el clima laboral del personal.

Identificar estas áreas permitirá diseñar estrategias para optimizar el rendimiento y el ambiente de trabajo del equipo, asegurando que las fortalezas sean aprovechadas y las debilidades abordadas de manera efectiva (Barroeta, 2024).

1.9.1. Productividad del personal de cocina y dietética

Se ha observado que el índice de productividad del personal de cocina en el Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros de Loja es bajo, lo que podría afectar negativamente los resultados operativos del hospital; señalando que, existen algunos temas de investigación relacionados con el Hospital, que se convierten en fuentes primarias de investigación.

Según Gallup (2018) el nivel de productividad óptimo debe ser mayor al 80%, en consecuencia, la medición y gestión del clima laboral reviste gran importancia en casas de salud.

1.9.2. Clima Laboral

Chiavenato (2015) sostiene que el clima organizacional es el ambiente en el que cada trabajador percibe el contexto social y laboral de su área de trabajo.

De acuerdo con Tagiuri y Litwin (1968), el clima organizacional se define como las apreciaciones colectivas de los trabajadores (empleados) que influyen para motivarlos a cumplir con sus obligaciones y además influye en su comportamiento.

Campbell et al. (1970), sostienen que el clima laboral es un conjunto de ideas de cada organización, las mismas que influyen en la forma en que los trabajadores (empleados) se interrelacionan con la organización.

Schneider y Reichers (1990) sostienen que el clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo.

Para Schneider y Reichers (1990), por lo general el clima laboral es definido como un conjunto de percepciones compartidas de políticas organizacionales, prácticas y procedimientos formales e informales.

A continuación, se presenta la figura 4, en la cual se presenta la estructura del clima laboral.

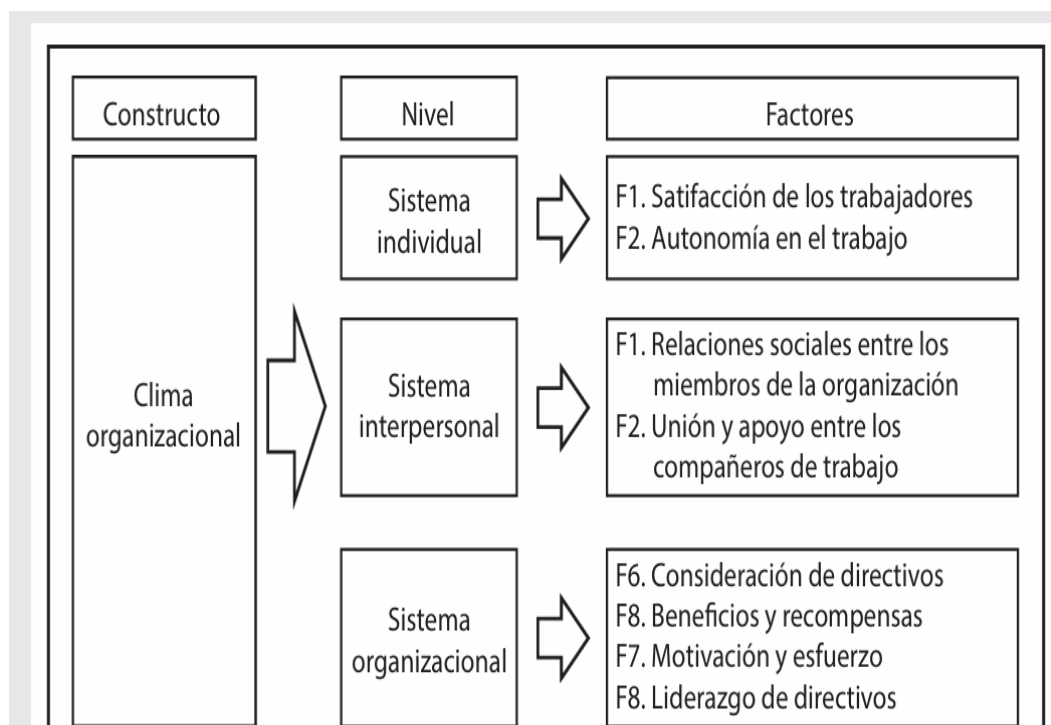


Figura 4. Estructura Clima laboral

Fuente: Obtenido del libro , Planeación Estratégica. (Pinargote & Lindao, 2005)

De acuerdo con Toro-Alvarez (2009), el clima laboral es un constructo (concepto teórico) y con diferentes dimensiones, depende directamente con la cultura organizacional de los empleados o trabajadores según el caso, ya sea servidores públicos o pertenecientes al sector privado para el caso de trabajadores.

Cuando se estudia clima laboral de manera independiente, no se asocia únicamente a variables de salud. Puesto que su relación con salud, es muy importante en virtud de que las

empresas no sólo deben conocer la dinámica relacionada con variables de productividad, sino que también son importantes aquellas relacionadas con la salud de los trabajadores.

El clima laboral debe analizarse desde diferentes aristas como son la productividad, factores de la salud, satisfacción de los trabajadores o empleados y motivación de los mismos.

2. CAPITULO 2

2.1. Marco Conceptual

En el presente marco teórico, también conocido como marco conceptual o marco de referencia, se lo realiza de forma general e inicia con la definición y se aborda diferentes elementos de Clima Organizacional, Clima Laboral y Productividad.

2.1.1. Clima Organizacional

Previo a la definición de clima organizacional, conviene definir dos categorías: que se entiende por estructura organizacional y procesos organizacionales, dos variables de especial interés para el desarrollo del presente tema; conforme se detalla en la siguiente figura.

Tabla 3. Estructura Organizacional y Procesos Organizacionales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		PROCESO ORGANIZACIONAL	
Elementos		Elementos	
1	Envergadura del control administrativo	1	Liderazgo
2	Dimensión y tamaño de la organización	2	Comunicación
3	Número de los niveles jerárquicos.	3	Control
4	Configuración jerárquica sobre los puestos.	4	Gestión de conflictos
5	La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos	5	Coordinación
6	Especialización de funciones	6	Centralización, descentralización de la toma de decisiones
7	Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7	Especialidad de funciones
8	Normalización de los procedimientos organizacionales.	8	Estatus, papel y relaciones
9	Aspecto formal de los procedimientos organizacionales	9	Mecanismos de socialización de empleados
10	Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	10	Grado de autonomía de los empleados

Fuente: Elaboración propia basado en (Constanza ,2012).

Cada elemento tanto de la estructura organizacional como del proceso organizacional, son fundamentales puesto que permiten el desarrollo de las organizaciones; asimismo intervienen para cumplir objetivos, toma decisiones a través de acciones, tareas, en los diferentes niveles organizacionales, mediante métodos y procedimientos administrativos con la intervención del componente humano más importante, como es, la gestión de talento humano.

2.1.2. Definición de clima organizacional

Según Aguirre de Mena (2000), el clima organizacional es una configuración de las características de una organización, de manera similar a cómo las características personales construyen la personalidad de un individuo.

2.1.3. Concepto de clima Organizacional

Clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización, así sostiene Ramos (2013).

El clima organizacional es un factor fundamental para el cumplimiento de metas tanto a nivel personal como organizacional, así afirma Robbins (2013)

Para Robbins y Judge (2013), el clima organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de la misma.

2.1.4. Enfoques de clima organizacional.

Ucros y Brito (2010), sostiene que, en los enfoques sobre clima organizacional, se parte de la definición de diferentes autores, así; una aproximación al origen, se fundamenta en la sociología que enfatiza en las relaciones humanas, la importancia del hombre en función del trabajo y su participación en el sistema social

Kurt (1951), afirma que el clima organizacional se lo enfoca desde la perspectiva de atributos de la organización. Sus características influyen en las apreciaciones que las personas construyen sobre ellas. Otros enfoques que se basan en factores psicológicos, factores grupales y factores organizacionales.

2.1.5. Enfoques de factores psicológicos individuales.

El concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos. Schneider (1968), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización, destaca: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otras personas; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo (Schneider, 1968).

2.1.6. Enfoques de factores grupales.

Para Tacoronte y Medina (2013) los factores grupales inciden en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento. Los factores grupales deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción, y su percepción constituye objeto de medición del clima organizacional.

2.1.7. Enfoque de factores organizacionales.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades objetivas, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa (Tacoronte & Medina, 2013).

Los tres factores antes anotados y los elementos que integran cada uno, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Factores del Clima Organizacional

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
FACTORES	ELEMENTOS INTERNOS
FACTORES PSICOLÓGICOS INDIVIDUALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual 2. Motivación. 3. Sentido de pertenencia. 4. Compromiso y lealtad con objetivos organizacionales. 5. Grado de satisfacción. 6. Responsabilidad en el desempeño laboral. 7. Disposición al cambio
FACTORES GRUPALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Cooperación. 3. Confianza en el jefe. 4. Lealtad hacia el grupo de trabajo 5. Apoyo/confianza en el grupo. 6. Liderazgo. 7. Valores colectivos
FACTORES ORGANIZACIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura física. 2. Norma, reglamentos, políticas y planes. 3. Orientación a resultados y estándares de rendimiento. 4. Ejercicio de control 5. Incentivos y factores motivacionales. 6. Comunicación y difusión de políticas. 7. Nivel jerárquico y su influencia en el cargo. 8. Orientación hacia el desarrollo 9. Remuneración 10. Estabilidad laboral. 11. Despidos. 12. Riesgos. 13. Obstáculos 14. Estructura organizacional centralizada / especializada 15. Equipamiento. 16. Modelo de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia basado en Tacoronte y Medina (2013).

2.1.8. Factores que influyen en el clima organizacional

Mintzberg y Quim (1993) afirma que el clima organizacional se ve afectado tanto por factores internos como externos. Los factores internos incluyen la cultura de la empresa, el estilo de liderazgo, los canales de comunicación, la motivación de los empleados, su satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y la estructura

organizativa. Los factores externos pueden ser el entorno físico donde opera la empresa, la estrategia que sigue, las regulaciones aplicables, los recursos disponibles y las opciones de recursos humanos.

Para visualizar en su conjunto los factores que influyen en el clima organizacional, se presenta la figura 5.

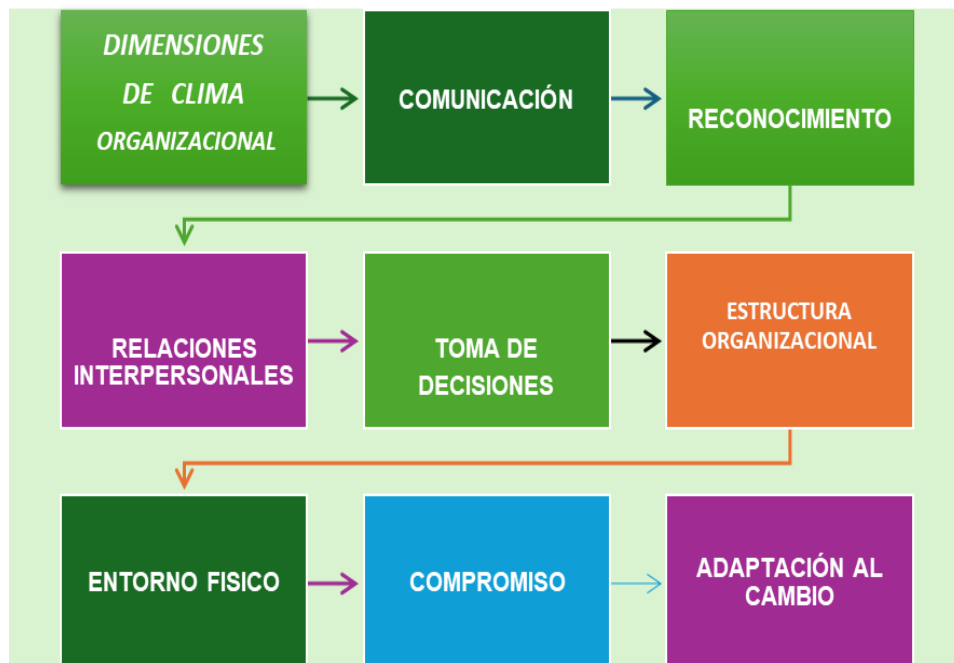


Figura 5. Factores en el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

Los factores que se termina de analizar, son de vital importancia para la interrelación de los colaboradores con el personal directivo de una organización, de manera concreta; la comunicación, las relaciones interpersonales previo a la toma de decisiones, el compromiso que fortalece la organización y contribuye para construir un ambiente favorable, que incide directamente en la productividad, asimismo es rescatable el

factor de adaptación al cambio por citar algunos factores. Es decir, todos estos factores suman significativamente al clima de la organización.

2.1.9. Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo con Peterson (2013), al abordar las dimensiones del clima organizacional, conviene recordar que: no se puede medir lo que no se planifica, por lo que se destaca la importancia de la planificación como base para la evaluación y el control en cualquier proceso.

Las dimensiones o variables del clima organizacional son aquellas características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una empresa u organización en un momento determinado. Las dimensiones son constructos o conceptualizaciones teóricas que permiten comprender de mejor forma un concepto como lo es el clima organizacional, así afirma Peterson (2013).

Según Alcalá, (2011), son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Al concluir el análisis general de Clima Organizacional, se determina el desarrollo de un proceso sistemático, como colectivamente se dice que, planificar es pensar antes de actuar. Al involucrar, la definición, enfoques de factores personales, grupales y organizacionales al igual que dimensiones, se tiene una visión amplia para la toma de decisiones en función de objetivos claros, principios funcionales con el aprovechamiento óptimo de recursos. Y es así cuando se resalta el valor de la

planificación; puesto que, sin planificación técnica, la medición del clima organizacional carecerá de dirección y de resultados significativos, pues al hacer el control se puede medir, y al medir se puede proyectar la mejora continua. Abreviando que, el clima organizacional es un indicador de las relaciones laborales en una organización.

2.2. Clima laboral

El desarrollo del clima laboral, presenta un orden lógico similar a la serie de variables del clima organizacional.

2.2.1. Definición de clima laboral

Hellriegel (1974) define al clima laboral como el Conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos que determinan el comportamiento de los trabajadores y que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno.

2.2.2. Concepto de clima laboral

Para Robbins y Coullter (2010), el clima laboral se refiere a las percepciones que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y cómo estos factores influyen en su satisfacción y productividad.

2.2.3. Dimensiones del clima laboral

Para Chiavenato (1992) las dimensiones del clima laboral se pueden agrupar en cuatro áreas principales: autoridad, información, recompensas y competencias. Estas dimensiones influyen en la percepción y experiencia de los empleados dentro de la organización, impactando directamente en su motivación y comportamiento.

En la siguiente secuencia gráfica se presenta las dimensiones de clima laboral:

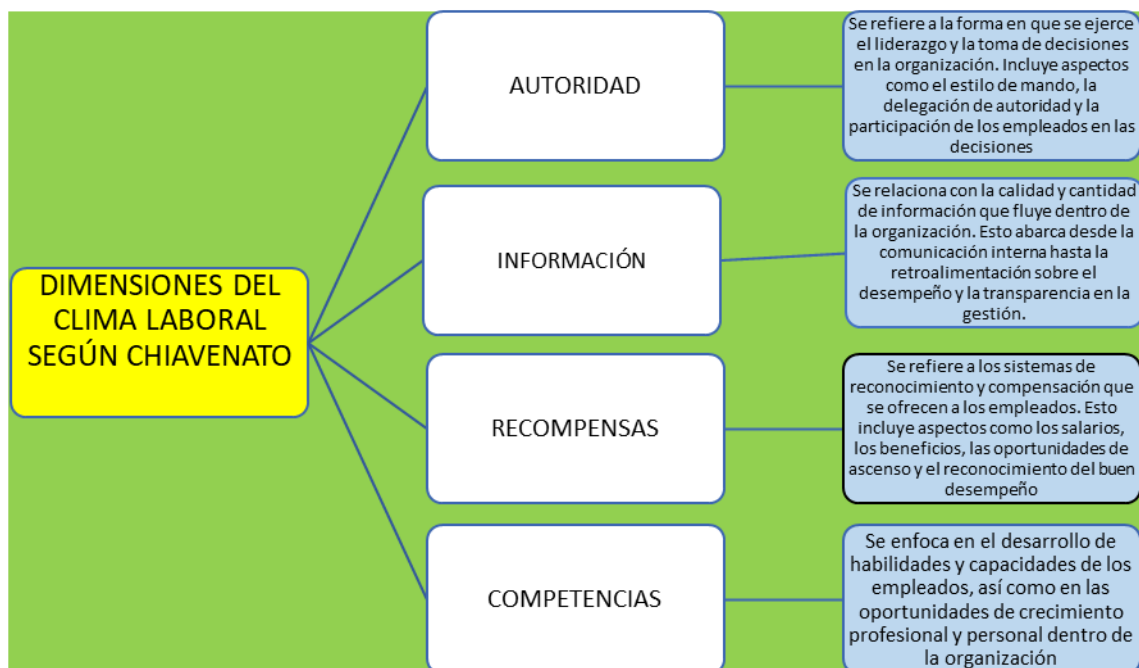


Figura 6. Dimensiones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2007)

En las cuatro dimensiones del clima laboral, se fundamenta claramente su intervención, esto es: La autoridad ejerce el liderazgo en la toma de decisiones; como fluye la información en los diferentes niveles de la organización; los sistemas de recompensas a los empleados y oportunidades de ascenso por el buen desempeño; y las posibilidades de crecimiento mediante el desarrollo de las habilidades y

capacidades. Destacando que, en cada una de las dimensiones con sus correspondientes definiciones tienen participación directa los empleados quienes desarrollan y sostienen el clima laboral.

2.2.4. Factores del clima laboral.

Según (Chiavenato, 2007), identifica que los factores del clima laboral, son físicos, sociales y personales. La definición de cada uno de estos factores se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Factores del Clima Laboral y su definición

		CONCEPTOS
Factores Físicos:	Condiciones de trabajo	Incluyen la limpieza, higiene, seguridad, protección (como equipos de protección personal) y la salud ocupacional, incluyendo la asistencia al trabajador y a su familia.
	Ambiente físico:	Se refiere a la iluminación, temperatura, ruido, espacio de trabajo y otros aspectos físicos del entorno laboral que pueden afectar el bienestar y la productividad.
Factores Sociales	Relaciones interpersonales	Se refiere a la calidad de las interacciones entre compañeros de trabajo, superiores y subordinados, incluyendo la comunicación, el trabajo en equipo y el apoyo social.
	Liderazgo	La forma en que los líderes dirigen, motiva y gestionan a sus equipos, incluyendo su estilo de comunicación, toma de decisiones y reconocimiento del desempeño.
	Cultura organizacional	Los valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan a la empresa, incluyendo la equidad, la justicia, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo.
Factores personales	Motivación	El grado en que los empleados se sienten impulsados a realizar sus tareas, incluyendo sus expectativas, metas y necesidades
	Satisfacción	El nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo, incluyendo la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Expectativas	Las creencias y suposiciones de los empleados sobre lo que pueden esperar de la organización y su trabajo, incluyendo las recompensas, el reconocimiento y el desarrollo profesional.
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia, basado en (Chiavenato, 1999)

2.2.5. Factores que influyen en el clima laboral.

Mintzberg y Quim (1993) sostienen que en el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. En la siguiente tabla se presenta los factores y características que influyen en el clima laboral.

Tabla 6. Factores del clima laboral

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
<i>FLEXIBILIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de personas para innovar • Tomar decisiones en las formas que hacen el trabajo • Dejar de lado restricciones innecesarias
<i>SENTIDO DE RESPONSABILIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder siempre en beneficio de la organización • Se fortalece cuando se respeta el derecho de opinar las personas en decisiones que afectan sus metas.
<i>NIVEL DE CONFIANZA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de desempeño, claros y muy realista. • No deben ser extremadamente altos ni estar motivados por la obsesión de hacer las cosas rápido y mejor
<i>RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo acertado de las competencias, con la sensación de exactitud. • Cada persona debe estar segura que su trabajo se reconoce igual que todos
<i>CLARIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender como el trabajo calza en una visión mayor y compartida. • Las personas sufren porque no entienden que lo que hacen es importante y porqué lo hacen.
<i>COMPROMISO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La motivación interna nace del acuerdo consigo mismo de cumplir su propósito dentro de la organización para dar cumplimiento a un propósito común.

Fuente: Elaboración propia

2.3. El clima laboral vs el clima organizacional

Los objetivos e influencia de clima laboral y clima organizacional, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 7. Diferencias entre Clima Laboral y Clima organizacional

DIFERENCIAS ENTRE CLIMA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	
Clima laboral	Clima organizacional
Objetivo: Crear un ambiente de trabajo positivo que promueva el bienestar de los colaboradores y su rendimiento.	Objetivo: Crear una cultura organizacional sólida y coherente con líderes que vivan y modelen los comportamientos esperados y, con esto favorecer el compromiso y desarrollo de los colaboradores, en beneficio del logro de los objetivos de la Organización.
El clima laboral se centra en las relaciones interpersonales que influyen en el ambiente de trabajo específico de los colaboradores.	El clima organizacional se enfoca en que los colaboradores vivan la cultura y los valores que hacen a la Organización única.
Se refiere al ambiente o entorno psicológico y emocional en el que se desarrolla el trabajo dentro de una Organización.	Se refiere a la cultura, filosofía y competencias (comportamientos) que forman los pilares e impulsan la estrategia del negocio.
Es el termómetro para conocer cómo se sienten los colaboradores, su interacción entre ellos y sus líderes.	Influye a toda la extensión de la organización y no se limita a áreas o departamentos específicos.
Buscan, están la comunicación honesta, el reconocimiento y compensación por resultados, trabajo colaborativo y el desarrollo profesional.	Gestiona los valores y ADN que todo colaborador debe poseer y las normas y conductas que deben seguir para cumplir con su objetivo principal.
Se enfoca en aspectos como el trabajo diario, la comunicación, la cooperación, la satisfacción laboral, el estrés laboral, cargas de trabajo, entre otros.	Influye significativamente, mediante la estructura organizacional al determinar la forma en que los empleados perciben y experimentan la organización
Las mejoras que las Organizaciones buscan, están la comunicación honesta, el reconocimiento y compensación por resultados, trabajo colaborativo y el desarrollo profesional.	Mediante la estructura organizacional, bien diseñada puede crear un entorno de trabajo positivo y productivo, mientras que una estructura deficiente puede generar frustración y desmotivación.

Fuente: Elaboración propia basado en Porter (2010)

2.4. Productividad

2.4.1. Concepto de Productividad

Chiavenato (2009), señala que la productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados.

2.4.2. Características de la productividad

La productividad tiene dos componentes, por un lado la eficiencia, que considera el total de recursos, cuantos fueron utilizados y cuantos desperdiciados y por otro lado la eficacia, considerando que los resultados alcanzados cumplen con el objetivo, las metas y los requerimientos necesarios de la calidad, es decir, la eficiencia busca que no se desperdicie los recursos, pretende aprovechar todos los recursos disponibles, mientras que la eficacia, implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos determinados, así afirma Gutiérrez (2019).

La productividad se puede describir por varios factores clave que determinan su efectividad y eficiencia. Entre las principales características se incluyen: Eficiencia, eficacia, calidad e innovación (Gutiérrez, 2019). Los conceptos anotados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8. Características de la productividad

Características de la productividad: La productividad se puede caracterizar por varios factores claves que determinan su efectividad y eficiencia. Entre las principales características se incluyen:

Características	Concepto
Eficiencia	Es una medida de cómo se utilizan los recursos, como tiempo, dinero y esfuerzo, para generar resultados. Una persona o empresa eficiente logra sus objetivos con menos desperdicio y optimiza el uso de sus recursos.
Eficacia	La eficacia mide la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos. No solo se trata de hacer las cosas de la manera correcta, sino de hacer las cosas correctas. La eficacia se centra en la consecución de metas y en la calidad del resultado obtenido.
Innovación	La innovación es decisiva para mantener y mejorar la productividad. Implica la introducción de nuevas ideas, métodos o productos que mejoren la eficiencia y eficacia. La innovación puede resultar en procesos más rápidos, productos de mejor calidad o servicios más efectivos.
Calidad	La calidad es una característica principal de la productividad, ya que un output de alta calidad es más valioso que uno de baja calidad, incluso si se produce en la misma cantidad.

Fuente: Elaboración propia basado en Gutierrez (2019)

2.4.3. Variables relacionadas con la productividad

Para Uribe (2015) las variables que influyen en la productividad, incluyendo el clima laboral y organizacional. Un clima laboral positivo, caracterizado por un ambiente de trabajo estable, seguro y estimulante, contribuye significativamente a la eficiencia y el rendimiento de los empleados. De igual forma, un clima organizacional favorable, que refleja la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, fomenta el compromiso y la motivación, lo que a su vez se traduce en mayor productividad.

Según Uribe (2015). Son múltiples las variables relacionadas con la productividad, para visualizar su mejor comprensión se presenta en la siguiente figura.



Figura 7. Variables relacionadas con la productividad.

Fuente: Elaboración propia basado en (Uribe ,2015)

2.4.4. Influencia del recurso humano en la productividad

Para Cequea y Nuñez (2011) el recurso humano afecta de tres formas diferentes la productividad organizacional, pues las personas pueden actuar individualmente, en grupo o como organización teniendo en cuenta factores psicológicos o psicosociales.



Figura 8. Influencia del recurso humano en la productividad

Fuente: Elaboración propia basado en Cequea y Nuñez (2011)

Para Cequea y Nuñez (2011) la productividad tiene una naturaleza multidimensional y, por lo tanto, son muchos los factores que afectan su desarrollo, estos autores afirman además que, el recurso humano es determinante para evaluar la productividad de una organización pues el factor humano está presente en todas las fases de la ejecución de un proceso y, este, requiere de la participación de grupos de personas y de una permanente relación laboral entre ellas.

2.4.5. Factores internos y externos que determinan la productividad

Tacoronte y Medina (2015) sostienen que en la productividad de las empresas intervienen varios factores, algunos son controlables, estos hacen parte de la empresa y son llamados factores internos, otros son muy difíciles de controlar y constituyen los factores externos.

Los siguientes son los factores internos, “estos son controlados por la empresa, se sugiere poner atención de manera precisa en los recursos humanos, abordando temas de rotación de personal, entorno de la organización considerando los accidentes de trabajo, capacitación y formación del personal, la tecnología, cultura organizacional tomando en cuenta la calidad de vida laboral, asignación de tareas y gestión organizacional, así señalan Tacoronte y Medina (2015) .

Según Fontalvo (2017) los factores externos, son los que están totalmente fuera del alcance de la dirección organizacional, mientras que los factores internos, dependen de las decisiones de la empresa, si bien, estos factores se consideran áreas de oportunidad para mejorar la productividad desde ambas perspectivas empresariales, se convierten en elementos estratégicos, teniendo como principal objetivo la integración de ambas clasificaciones de factores

En la siguiente figura se presenta factores internos como externos de la productividad.

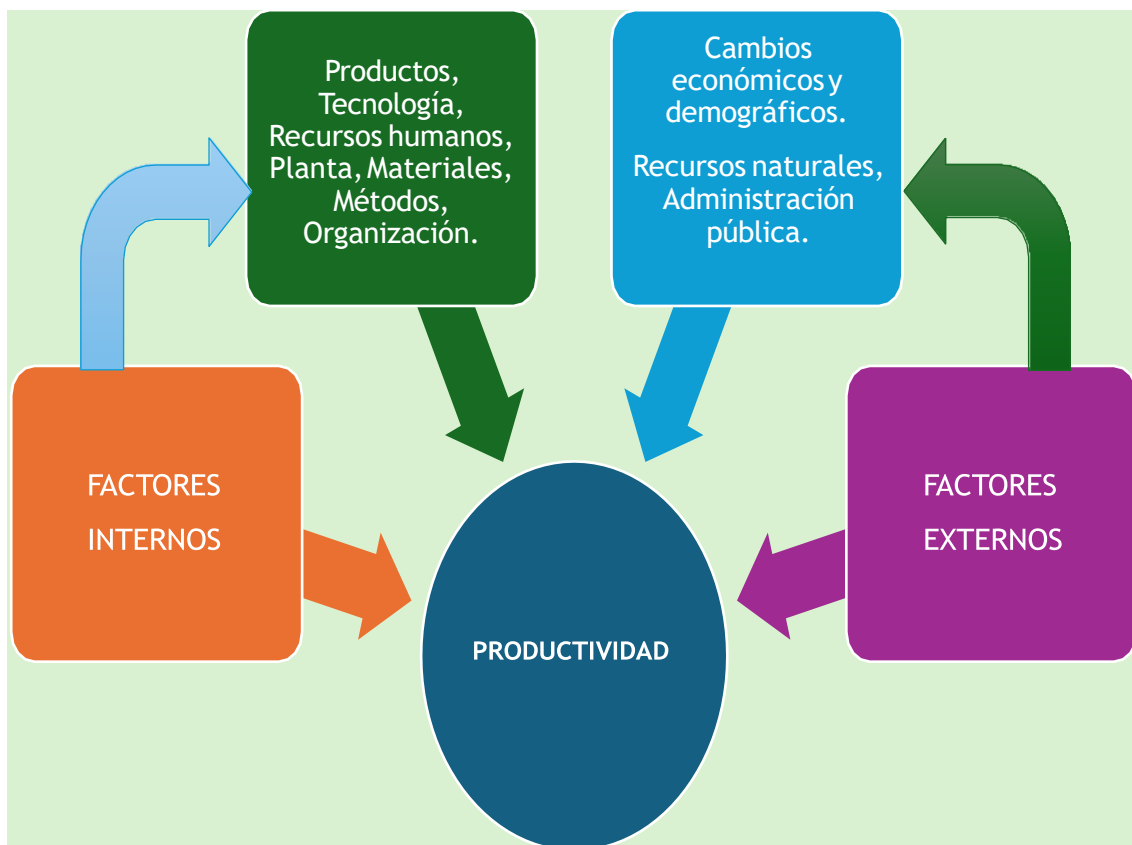


Figura 9. Generalidades productividad

Fuente: Elaboración propia

2.4.6. Factores que influyen en la productividad Laboral

Para Aguirre de Mena (2000) la productividad laboral se ve influenciada por una amplia gama de factores, tanto internos como externos. Entre los factores internos destacan la motivación, el clima laboral, la gestión de recursos humanos, la tecnología y las herramientas disponibles, y la capacitación de los empleados; mientras que los factores externos incluyen la economía, la competencia, las regulaciones gubernamentales y los avances tecnológicos.



Figura 10. Factores que influyen en la productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia basado en (Aguirre de Mena, 2000)

En resumen, la productividad laboral y organizacional es el resultado de la interacción entre diversos factores. Es fundamental que las organizaciones consideren estos factores y los gestionen de manera efectiva para lograr un mayor rendimiento y satisfacción de los empleados.

3. CAPITULO 3

3.1. Marco Metodologico

3.1.1. Enfoque de la investigación

Para el desarrollo de Plan de Mejora del Clima Laboral para aumentar el índice de productividad del Capital Humano del Área de Cocina del Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros Loja 2025. El proceso de investigación desarrollado se lo describe a continuación.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen dos aproximaciones principales de investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En el presente estudio se utiliza el enfoque cuantitativo que representa un conjunto de procesos, además es secuencial y probatorio.

El enfoque cuantitativo se encuentra basado en el paradigma positivista, donde lo que interesa es la medición y la cuantificación, puesto que a través de la medición se pueden obtener tendencias, plantear nuevas hipótesis y de esta manera construir teorías. Este enfoque utiliza la estadística como herramienta para la cuantificación, así señala Milagros (2005).

La toma de información se desarrolla en el área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros; y la recopilación de datos de los servidores que laboran en la misma área para desarrollar la propuesta de mejora del clima laboral.

3.2. Método de investigación

3.2.1. Método deductivo

En el presente estudio se utilizó el método deductivo, que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Según Bernal (2010) el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares,

3.3. Diseño de Investigación

La investigación se realiza mediante el diseño No experimental. Como señala Agudelo et. al (2008. p. 38), “La investigación no experimental o ex post facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad”.

Según Agudelo et. al (2008. p. 41), la investigación No experimental se clasifica en transversal y longitudinal; en el presente estudio se empleará el diseño transversal utilizando una encuesta. “Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de un hecho”.

3.4. Tipo de investigación

Según Grajales (2000) “Tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación de los cuales surgen los diversos tipos de investigación que se realizan y son: histórica, descriptiva y experimental. Se aplica la investigación descriptiva, que trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación”.

Mediante la investigación descriptiva se analizó el clima laboral en el área de cocina del Hospital Público Manuel Ignacio Monteros, fundamentada en la norma técnica emitida por el Ministerio de Trabajo que consiste en la aplicación de encuestas basadas en factores, dimensiones y variables que los servidores públicos perciben en el clima laboral de la organización.

3.5. Población y muestra

La población objeto de estudio; personal del área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros, representa el universo total de 21 colaboradores. La distribución de personal se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla 9. Distribución personal

PERSONAL	CANTIDAD
Servidores administrativos	1
Servidores operativos	20
TOTAL	21

Fuente: Elaboración propia

3.6. Identificación de variables

Se definieron las siguientes variables de investigación

- Generales: esta variable incluye las subvariables sexo, personal contratado y personal permanente.
- Clima laboral: las variables objeto de estudio son las siguientes: interacción entre personas, compensación, provisión de insumos, estabilidad, transparencia y coherencia, estilo de liderazgo, creencias colectivas e identificación en el grupo.

Tabla 10. Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Dimensión o escala	Descripción	Indicadores
Generales	Sexo	Masculino	Hombre	Frecuencia y porcentaje de empleados según sexo
		Femenino	Mujer	
Generales	Personal	Nombramiento	Empleados con estabilidad	Frecuencia y porcentaje de empleados según nombramiento o contrato
		Contratado	Empleados con estabilidad muy baja	
Clima laboral	Entorno laboral	Interacción entre personas	Es interactuar de manera organizada para alcanzar objetivos comunes. Es apoyar y recibir apoyo de compañeros y de Jefes de la institución.	Frecuencia y porcentaje que opinan sobre la interacción entre personas
		Compensación	Es el sueldo que recibe un empleado público, más beneficios de Ley (Décimo tercero, cuarto, vacaciones, permisos)	Frecuencia y porcentaje de empleados según opinión sobre la compensación
		Provisión de insumos	Es el suministro de utensilios, equipos de cocina y materiales (alimentos para el área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros)	Frecuencia y porcentaje de empleados que opinan sobre la provisión de insumos
		Estabilidad	Es la permanencia en el empleo, es sinónimo de tener nombramiento, cuando el empleado trabaja a contrato es sinónimo de inestabilidad	Frecuencia y porcentaje de empleados según opinión relacionada con la estabilidad
	Actitud ante el trabajo	Transparencia y coherencia	Es la transparencia en el trabajo, es no desperdiciar el tiempo en otras cosas (chismes, hacer trabajos personales, etc)	Frecuencia y porcentaje de empleados que opinan sobre la transparencia y coherencia
	Liderazgo y Relacionamiento	Estilo de liderazgo	Se refiere al enfoque, tipo de disposiciones, don de mando, solución de problemas que tiene el Jefe de cocina	Frecuencia y porcentaje de empleados que opinan sobre el liderazgo
		Creencias colectivas	Son las convicciones que comparten los miembros de un equipo de trabajo, en otras palabras, los miembros están convencidos del trabajo colectivo.	Frecuencia y porcentaje de empleados según opinión relacionada con las creencias colectivas
		Identificación en el grupo	Es enfundarse la camiseta, es trabajar en equipo, es patear para el mismo lado, no en contra.	Frecuencia y porcentaje de empleados que opinan sobre la identificación con el grupo

Fuente: Elaboración propia basado en (Acuerdo Ministerial MDT-2018)

De acuerdo con los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a usuarios externos del área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros, los consultados están en desacuerdo en algunos aspectos: comunicación interna, reconocimiento a empleados, baja motivación en el trabajo, no están de acuerdo con el liderazgo, entre otros aspectos. Estos factores son componentes de clima laboral. En este contexto, es fundamental analizar, evaluar y valorar que está pasando en el área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros. Se identificó factores y sub factores que permitan un clima laboral positivo que admita el compromiso de cambio de quienes laboran en el área objeto de estudio.

3.7. Escala de Likert

En cumplimiento a la disposición del Ministerio de Trabajo, constante el al Art. 19 del Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138, en el presente estudio se aplica la escala de Likert, “La escala de Likert es un método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema. Creada en 1932 por el psicólogo americano Rensis Likert”

Tabla 11. Calificación escala de Likert

1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia

3.8. Técnicas e instrumentos

“El instrumento que se utiliza para la medición del clima laboral es una encuesta creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo de su institución” (Art.18. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-138). En el estudio se utilizó un cuestionario con cincuenta y cuatro ítems, obteniendo respuestas sobre la percepción que tienen los servidores públicos de su entorno de trabajo.

3.9. Procedimiento para la recolección de información

Fuentes de información. Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados (Torres, Paz & Salazar, 2020); de acuerdo a su origen se clasifican en:

- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet, de medios de comunicación (Torres, Paz & Salazar, 2020).

A su vez las fuentes primarias pueden subdividirse en:

- Observación directa
- Observación indirecta

La observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores, Por ejemplo, cuando un profesor realiza un estudio estadístico sobre el rendimiento de sus alumnos (Torres, Paz & Salazar, 2020).

La observación es indirecta cuando los datos no son obtenidos directamente por el investigador, ya que precisa de un cuestionario, entrevistador u otros medios para obtener los datos del estudio. Para lo que es preciso realizar una encuesta (Torres, Paz & Salazar, 2020).

En el presente estudio se aplicó fuentes primarias utilizando un cuestionario en base a lo que determina el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-138, cuyo propósito es analizar y evaluar la percepción del entorno de trabajo que tienen los empleados del área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros.

El presente trabajo se realizó previo a la autorización de los directivos del Hospital Manuel Ygnacio Monteros, en anexos se adjunta la comunicación. El Doctor Magister PHD. Humberto Elizalde, Coordinador de Educación, contribuyó con el apoyo logístico desde el inicio de levantamiento de la información in situ.

3.10. Procesamiento y análisis de información

El procesamiento de la información se realizó en el sistema de Microsoft Excel, este programa permitió la tabulación de datos obtenidos en la encuesta, uso de fórmulas

estadísticas, tablas dinámicas y elaboración de gráficos, posteriormente se realizó el análisis e interpretación de cada uno de los componentes consultados interacción entre personas, compensación, provisión de insumos, estabilidad, transparencia y coherencia, estilo de liderazgo, creencias colectivas e identificación en el grupo.

3.11. Validación del instrumento utilizado

La evaluación del clima laboral en las instituciones públicas es obligatoria. El Ministerio de Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; coordinará la medición del clima laboral y cultura organizacional de las instituciones públicas del estado. Las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional. El clima laboral se realiza anualmente y la cultura organizacional se efectúa en forma bianual. En este contexto, se realizó una medición en el área de cocina del Hospital Manuel Ignacio Monteros para evaluar su clima laboral. (Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Art. 3 y 4).

Esta evaluación analiza factores y subfactores que influyen en la productividad y rendimiento de los empleados públicos. Estos factores corresponden a los siguientes aspectos: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.

El liderazgo busca medir la percepción sobre el nivel de liderazgo que las autoridades del nivel jerárquico superior tienen en las instituciones.

El compromiso mide la percepción del grado en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella.

El entorno de trabajo comprende percepciones sobre aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo. Una vez efectuadas estas evaluaciones que permiten conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, se elaboran planes de trabajo que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados, que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto con el fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía. (Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Art. 9 y 12).

A continuación, se presenta los componentes de la Norma técnica para medir el clima laboral:

Tabla 12. Componentes de la Norma Técnica

Componentes	Definición
Interacción entre personas	Es interactuar de manera respetuosa y organizada para alcanzar objetivos comunes. Es apoyar y recibir apoyo de compañeros y de jefes de la institución.
Compensación	Es el sueldo que recibe un empleado público, más beneficios de Ley (Décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, permisos)
Provisión de insumos	Es el suministro de utensilios, equipos de cocina y materiales (alimentos para el área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros)
Estabilidad	Es la permanencia en el empleo, es sinónimo de tener nombramiento, cuando el empleado trabaja a contrato es sinónimo de inestabilidad
Transparencia y coherencia	Es la transparencia en el trabajo, es no desperdiciar el tiempo en otras cosas (chismes o hacer trabajos personales)
Estilo de liderazgo	Se refiere al enfoque, tipo de disposiciones, don de mando, solución de problemas que tiene el jefe de cocina
Creencias colectivas	Son las convicciones que comparten los miembros de un equipo de trabajo, en otras palabras, los miembros están convencidos del trabajo colectivo.
Identificación con el grupo	Es enfundarse la camiseta, es trabajar en equipo, es patear para el mismo lado, no en contra.

Fuente: Elaboración propia basado en (Acuerdo Ministerial MDT-2018)

3.12. Resultados de la Escala de clima laboral (Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138)

En los siguientes cuadros, se presenta la información consolidada por cada dimensión de la Escala del Clima Laboral del área de cocina del Hospital Manuel Ignacio Monteros, conforme a la disposición emitida por el Ministerio del Trabajo (Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138). Se realiza el análisis exhaustivo de cada uno de los subfactores específicos que integran los factores y componentes del clima laboral en el área de estudio.

3.13. Análisis e interpretación de datos

Tabla 13. Interacción entre personas

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
1. Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito	0	2	14	3	2	0	21	0,00%	9,52%	66,67%	14,29%	9,52%	0,00%	100%
2. Cuando mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo	0	7	6	6	2	0	21	0,00%	33,33%	28,57%	28,57%	9,52%	0,00%	100%
3. En mi institución la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas	0	8	8	3	2	0	21	0,00%	38,10%	38,10%	14,29%	9,52%	0,00%	100%
4. Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente con su equipo	6	6	4	4	1	0	21	28,57%	28,57%	19,05%	19,05%	4,76%	0,00%	100%
5. La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida	0	6	9	4	2	0	21	0,00%	28,57%	42,86%	19,05%	9,52%	0,00%	100%
6. Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores	7	5	6	1	2	0	21	33,33%	23,81%	28,57%	4,76%	9,52%	0,00%	100%
7. Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión	0	4	12	4	1	0	21	0,00%	19,05%	57,14%	19,05%	4,76%	0,00%	100%
8. En caso de que usted tenga trato laboral con docentes, considera que el trato del docente es amable	0	5	9	6	1	0	21	0,00%	23,81%	42,86%	28,57%	4,76%	0,00%	100%
9. Existe colaboración del jefe(a) para realizar su trabajo de forma oportuna y a tiempo	1	2	10	8	0	0	21	4,76%	9,52%	47,62%	38,10%	0,00%	0,00%	100%
Promedio:								7,41%	23,81%	41,27%	20,63%	6,88%	0,00%	

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

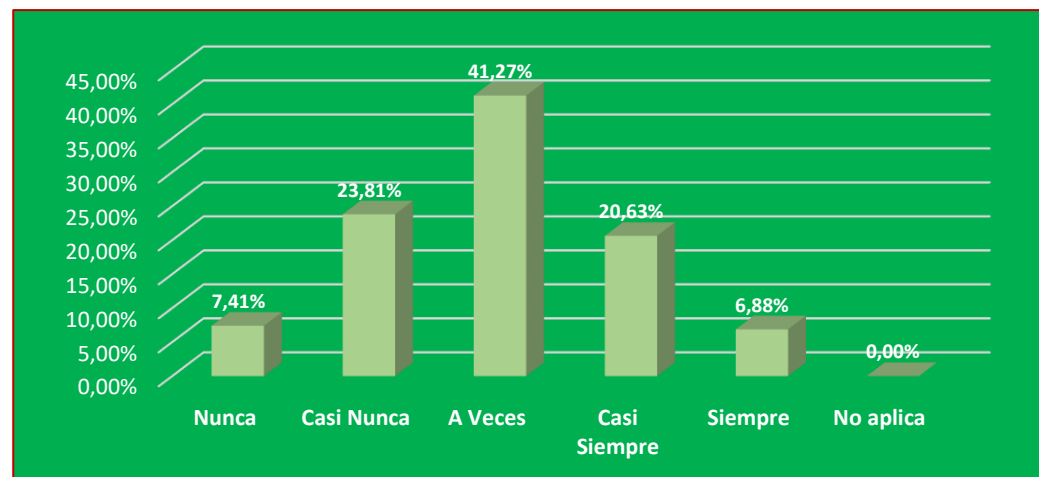


Figura 11. Resultados de la encuesta

Análisis e interpretación: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado de la interacción entre personas es la siguiente: con el porcentaje más alto de 41,27% los empleados expresan sentirse satisfechos a veces, el 23,81% expresan satisfacción casi nunca; le sigue el 20,63% de empleados que informan satisfacción casi siempre; con el 7,41% nunca han sentido satisfacción en el tema consultado y sólo el 6,88% señalan satisfacción siempre. Del análisis realizado, se recomienda mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en la interacción entre personas, ya que los porcentajes más elevados se ubican en casi nunca y a veces.

Tabla 14. Compensación

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
10. En mi puesto de trabajo se valora mis habilidades y el potencial para aprender	0	5	11	4	1	0	21	0,00%	23,81%	52,38%	19,05%	4,76%	0,00%	100%
11. La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral	0	0	4	8	9	0	21	0,00%	0,00%	19,05%	38,10%	42,86%	0,00%	100%
12. Puedo tomar horas de permiso para tratar Asuntos personales, todos enmarcados en la normativa vigente.	0	1	5	5	10	0	21	0,00%	4,76%	23,81%	23,81%	47,62%	0,00%	100%
13. En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.	0	2	11	8	0	0	21	0,00%	9,52%	52,38%	38,10%	0,00%	0,00%	100%
Promedio:								0,00%	9,52%	36,90%	29,76%	23,81%	0,00%	100%

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

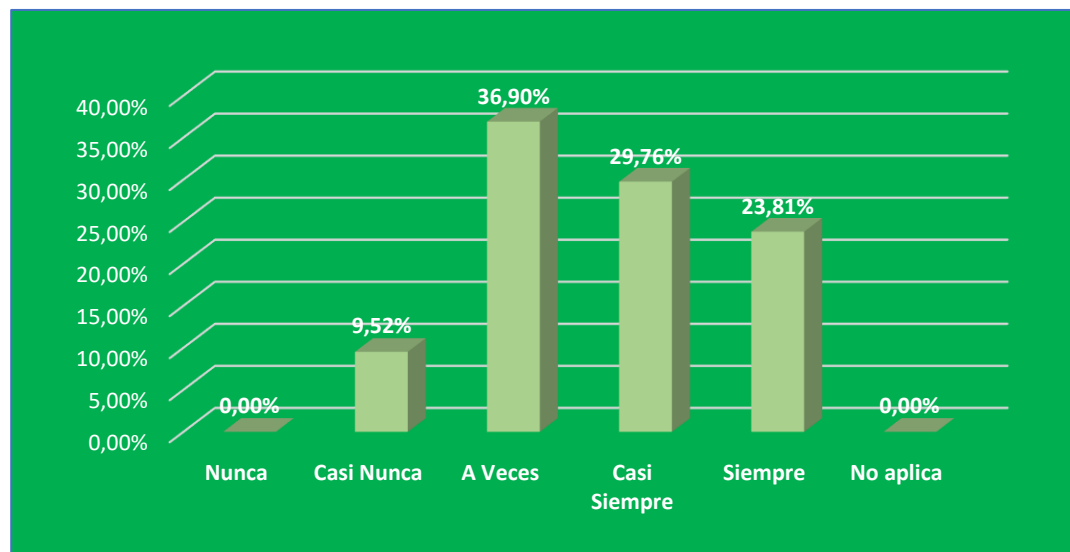


Figura 12. Resultados de la encuesta

Compensación: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado de la Compensación es la siguiente: con el porcentaje más alto de 36,90% los empleados expresan sentirse satisfechos a veces; el 29,76% expresa su satisfacción casi siempre; le sigue el 23,81% de empleados señalan que siempre están satisfechos con sus compensaciones; y con el 9,52% informan casi nunca tienen satisfacción en este tema. Del análisis realizado, se recomienda mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en el ámbito de la compensación ya que un porcentaje significativo ha opinado a veces y casi nunca.

Tabla 15. Provisión de insumos

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
14. La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo	0	4	10	6	1	0	21	0,00%	19,05%	47,62%	28,57%	4,76%	0,00%	100%
15. Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable	0	0	4	7	10	0	21	0,00%	0,00%	19,05%	33,33%	47,62%	0,00%	100%
16. Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades	0	0	4	6	11	0	21	0,00%	0,00%	19,05%	28,57%	52,38%	0,00%	100%
17. Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo	0	0	6	6	9	0	21	0,00%	0,00%	28,57%	28,57%	42,86%	0,00%	100%
18. Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto.	0	1	10	8	2	0	21	0,00%	4,76%	47,62%	38,10%	9,52%	0,00%	100%
Promedio:								0,00%	4,76%	32,38%	31,43%	31,43%	0,00%	

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

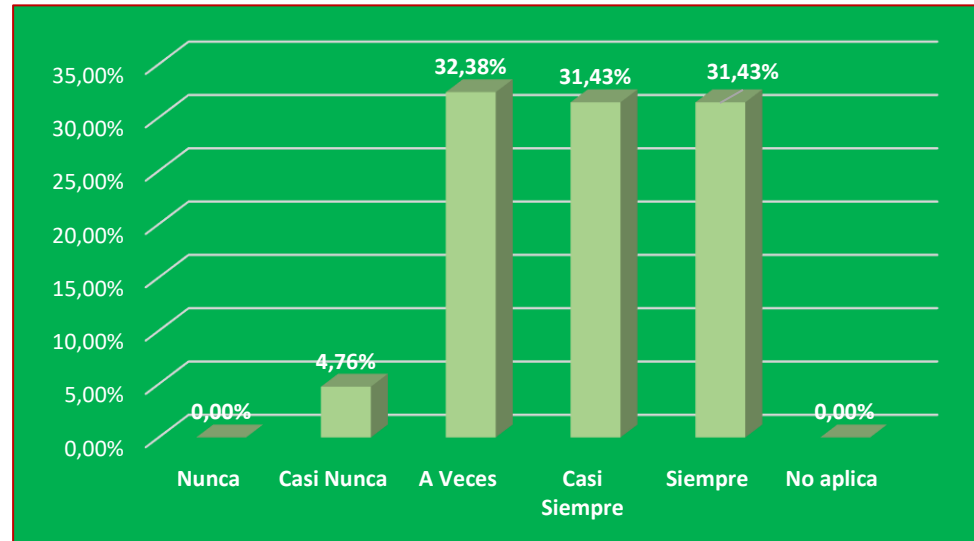


Figura 13. Resultados de la encuesta

Provisión de insumos: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado “provisión de insumos” es la siguiente: el 32,38% de los empleados informan sentir satisfacción a veces, mientras que el 31,43% expresan satisfacción siempre y casi siempre, únicamente el 4,76% indican que casi nunca han sentido satisfacción en la provisión de insumos en el área de cocina. Del análisis realizado, se recomienda mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en la provisión de insumos para el área de cocina del Hospital, ya que, si bien la mayoría expresa su satisfacción siempre y casi siempre, sin embargo, un porcentaje significativo de empleados opina a veces y casi nunca.

Tabla 16. Estabilidad

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
19. En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos	0	3	11	3	4	0	21	0,00%	14,29%	52,38%	14,29%	19,05%	0,00%	100%
20. En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de su orientación sexual	0	1	4	9	7	0	21	0,00%	4,76%	19,05%	42,86%	33,33%	0,00%	100%
21. Prefiero permanecer en esta institución, aunque ganara lo mismo en otra	0	0	5	6	10	0	21	0,00%	0,00%	23,81%	28,57%	47,62%	0,00%	100%
22. Mi institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras instituciones que conozco	0	0	4	8	9	0	21	0,00%	0,00%	19,05%	38,10%	42,86%	0,00%	100%
Promedio:								0,00%	4,76%	28,57%	30,95%	35,71%	0,00%	100%

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

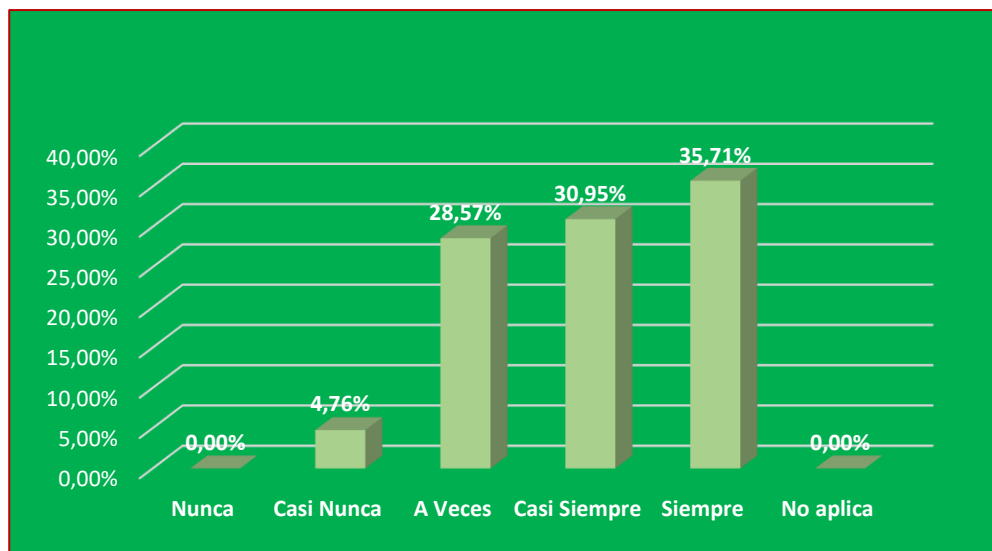


Figura 14. Resultados de la encuesta

Estabilidad: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado de la estabilidad es la siguiente: El 35,71% de los empleados expresaron estar satisfechos siempre con la estabilidad institucional; el 30,95% manifestaron que casi siempre están satisfechos; el 28,57% indicaron estar satisfechos a veces y con el porcentaje más bajo del 4,76% indicaron casi nunca. Del análisis realizado, se recomienda mantener y en lo posible, mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en la estabilidad laboral, pues según el análisis la mayoría de empleados están satisfechos con la estabilidad que les otorga la institución; sin embargo, los que indicaron a veces y casi nunca es un porcentaje significativo que amerita la revisión de algunos factores del clima laboral del componente estabilidad.

Tabla 17. Transparencia y coherencia

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
23. Mi jefe(a) rechaza el chisme como medio para conseguir beneficios	1	9	5	5	1	0	21	4,76%	42,86%	23,81%	23,81%	4,76%	0,00%	100%
24. La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo	0	7	8	6	0	0	21	0,00%	33,33%	38,10%	28,57%	0,00%	0,00%	100%
25. Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados	0	5	9	6	1	0	21	0,00%	23,81%	42,86%	28,57%	4,76%	0,00%	100%
26. En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe	1	3	7	9	1	0	21	4,76%	14,29%	33,33%	42,86%	4,76%	0,00%	100%
27. Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir	0	2	5	6	8	0	21	0,00%	9,52%	23,81%	28,57%	38,10%	0,00%	100%
28. Las máximas autoridades comunican los objetivos institucionales, sus planes de trabajo, los resultados de su gestión y los cambios relevantes que se dan en la institución	1	1	3	7	9	0	21	4,76%	4,76%	14,29%	33,33%	42,86%	0,00%	100%
29. La información recibida de otras unidades académicas o administrativas de la institución es oportuna y le permite desarrollar su trabajo	1	4	9	6	1	0	21	4,76%	19,05%	42,86%	28,57%	4,76%	0,00%	100%
Promedio:								2,72%	21,09%	31,29%	30,61%	14,29%	0,00%	100%

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

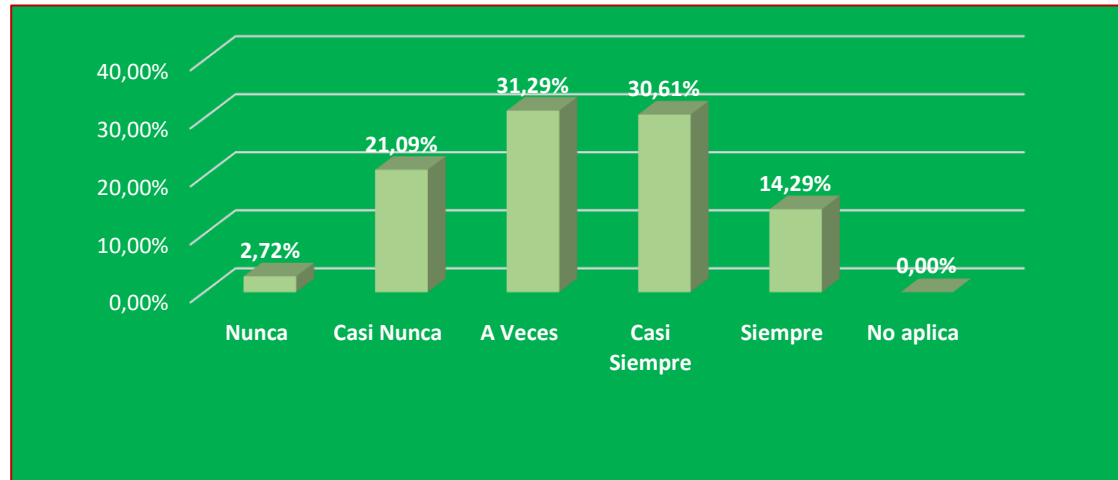


Figura 15. Resultados de la encuesta

Transparencia y coherencia: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado de la transparencia y coherencia es la siguiente: El 31,29% de empleados manifestaron sentirse satisfechos a veces; el 30,61% expresaron satisfacción casi siempre; el 21,09% indicaron satisfacción casi nunca; el 14,29% respondieron que siempre están satisfechos con el tema consultado; y, el 2,72% indicaron que nunca han tenido satisfacción. Del análisis realizado, se recomienda mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en la transparencia y coherencia, ya que la mayoría de empleados expresan a veces, nunca y casi nunca.

Tabla 18. Estilo de liderazgo

Items								Porcentajes						
	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
30. Mi jefe aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo	2	7	7	5	0	0	21	9,52%	33,33%	33,33%	23,81%	0,00%	0,00%	100%
31. Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones	2	3	12	4	0	0	21	9,52%	14,29%	57,14%	19,05%	0,00%	0,00%	100%
32. Mi jefe (a) demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de objetivos	1	9	8	3	0	0	21	4,76%	42,86%	38,10%	14,29%	0,00%	0,00%	100%
33. Mi jefe (a) protege y apoya al equipo	1	8	10	1	1	0	21	4,76%	38,10%	47,62%	4,76%	4,76%	0,00%	100%
34. Mi jefe (a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo	2	5	11	2	1	0	21	9,52%	23,81%	52,38%	9,52%	4,76%	0,00%	100%
35. Mi jefe (a) es consecuente en sus acciones	7	6	5	2	1	0	21	33,33%	28,57%	23,81%	9,52%	4,76%	0,00%	100%
36. Mi jefa (a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución	0	8	8	3	2	0	21	0,00%	38,10%	38,10%	14,29%	9,52%	0,00%	100%
37. Mi jefe (a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales	0	6	9	5	1	0	21	0,00%	28,57%	42,86%	23,81%	4,76%	0,00%	100%
38. Mi jefe (a) realiza retroalimentación permanente	0	3	12	5	1	0	21	0,00%	14,29%	57,14%	23,81%	4,76%	0,00%	100%
39. Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas	8	8	5	0	0	0	21	38,10%	38,10%	23,81%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
40. Mi jefe (a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores	2	4	13	2	0	0	21	9,52%	19,05%	61,90%	9,52%	0,00%	0,00%	100%
41. La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño a futuro	1	8	8	4	0	0	21	4,76%	38,10%	38,10%	19,05%	0,00%	0,00%	100%
42. Mi jefe (a) planifica y organiza el trabajo con anticipación	0	6	5	8	2	0	21	0,00%	28,57%	23,81%	38,10%	9,52%	0,00%	100%
43. Mi jefe (a) orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores	0	2	14	4	1	0	21	0,00%	9,52%	66,67%	19,05%	4,76%	0,00%	100%
Promedio:								8,84%	28,23%	43,20%	16,33%	3,40%	0,00%	100%

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

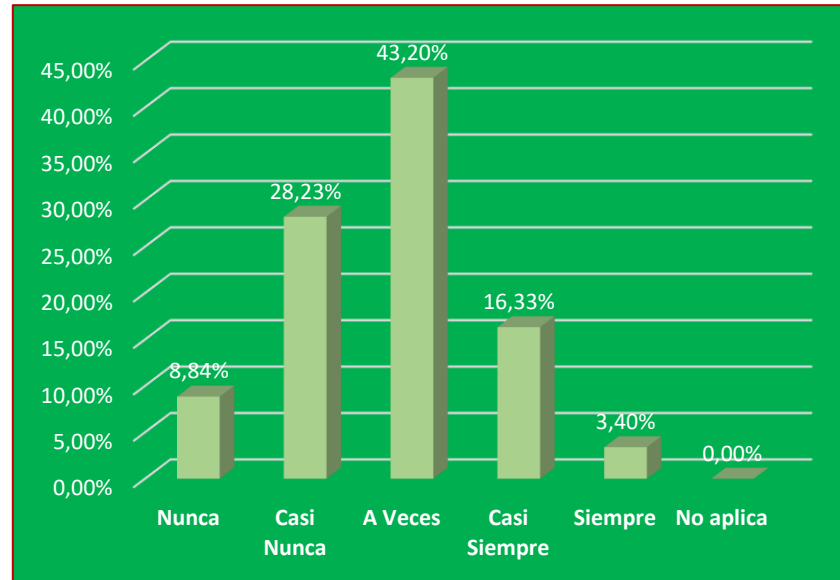


Figura 16. Resultados de la encuesta

Análisis e interpretación: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado del estilo de liderazgo es la siguiente: con el porcentaje más alto de 43,20% los empleados expresan sentirse satisfechos a veces, el 28,23% expresan satisfacción casi nunca; le sigue el 16,33% de empleados que informan satisfacción casi siempre; con el 8,84% nunca han sentido satisfacción en el tema consultado y sólo el 3,40% señalan satisfacción siempre. Del análisis realizado, se

recomienda mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en el estilo de liderazgo, ya que los porcentajes más elevados se ubican en a veces y casi nunca

Tabla 19. Creencias colectivas

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
44. Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales	0	0	6	7	8	0	21	0,00%	0,00%	28,57%	33,33%	38,10%	0,00%	100%
45. La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo	0	0	5	7	9	0	21	0,00%	0,00%	23,81%	33,33%	42,86%	0,00%	100%
46. En mi institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro	0	0	3	9	9	0	21	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%	100%
47. En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y la ciudadanía	0	3	13	4	1	0	21	0,00%	14,29%	61,90%	19,05%	4,76%	0,00%	100%
48. En mi lugar de trabajo los colaboradores tenemos autonomía y libertad para innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos	0	9	7	5	0	0	21	0,00%	42,86%	33,33%	23,81%	0,00%	0,00%	100%
49. Considero que mi lugar de trabajo influye en mi estado de ánimo de manera positiva	0	0	2	9	10	0	21	0,00%	0,00%	9,52%	42,86%	47,62%	0,00%	100%
50. La institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos	0	0	5	9	7	0	21	0,00%	0,00%	23,81%	42,86%	33,33%	0,00%	100%
51. La institución entrena a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño.	0	1	4	8	8	0	21	0,00%	4,76%	19,05%	38,10%	38,10%	0,00%	100%
Promedio:								0,00%	7,74%	26,79%	34,52%	30,95%	0,00%	100%

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

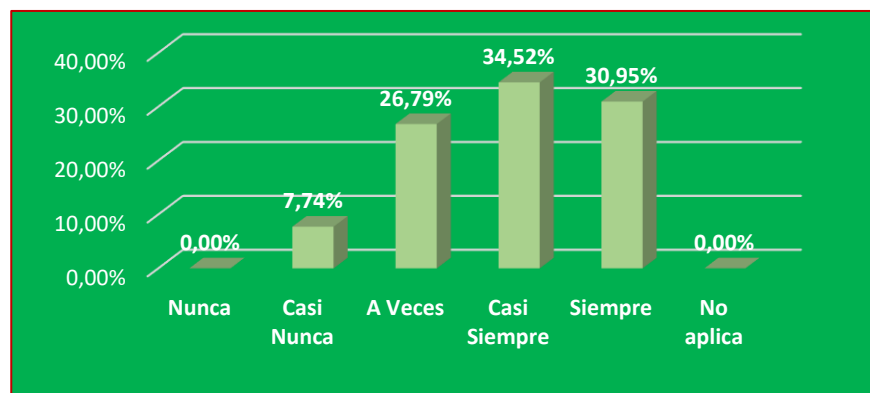


Figura 17. Resultados de la encuesta

Análisis e interpretación: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado de creencias colectivas es la siguiente: con el porcentaje más alto de 34,52% informan sentirse satisfechos casi siempre; el 30,95% manifiesta satisfacción siempre; el 26,79% expresan satisfacción a veces; y, el 7,74% señalan satisfacción casi nunca. Del análisis realizado, se recomienda mantener y en lo posible, mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en las creencias colectivas; si bien los porcentajes más elevados se ubican en siempre y casi siempre, existe un porcentaje significativo de empleados que expresan su satisfacción a veces y casi nunca.

Tabla 20. Identificación en el grupo.

Items	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL	Porcentajes						
								Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	TOTAL
52. Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la institución	0	2	5	5	9	0	21	0,00%	9,52%	23,81%	23,81%	42,86%	0,00%	100%
53. Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y la ciudadanía	0	2	3	7	9	0	21	0,00%	9,52%	14,29%	33,33%	42,86%	0,00%	100%
54. Mi trabajo es valorado, es importante y genera logros personales	0	0	1	8	12	0	21	0,00%	0,00%	4,76%	38,10%	57,14%	0,00%	100%
Promedio:								0,00%	6,35%	14,29%	31,75%	47,62%	0,00%	100%

Fuente: Escala del clima laboral. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Área de cocina Hospital Público Manuel Ygnacio Monteros

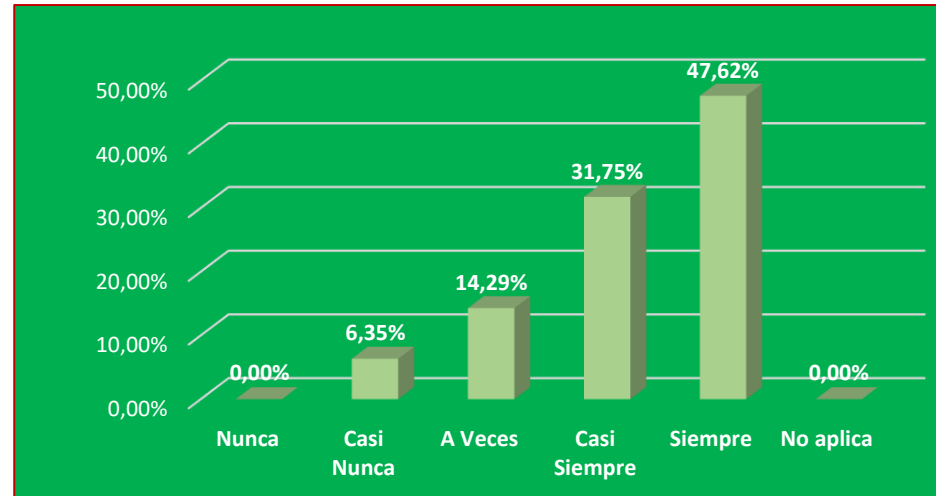


Figura 18. Resultados de la encuesta

Análisis e interpretación: La distribución de la satisfacción en el Área de cocina del Hospital Civil Manuel Ygnacio Monteros de la ciudad de Loja, sobre el tema consultado identificación en el grupo es la siguiente: con el porcentaje más alto de 47,62% los empleados informan sentirse satisfechos siempre en el tema consultado; le sigue el 31,75% que manifiestan satisfacción casi siempre, continua el 14,29% que opinan satisfacción a veces y sólo el 6,35% expresan satisfacción casi nunca. Del análisis realizado, se recomienda mantener y en lo posible, mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en la identificación en el grupo.

3.14. Propuesta de Plan de mejora

Según el diagnóstico previo realizado al área de estudio de la presente tesis, se encontró datos que determinan un impulso de la realización de la propuesta del plan de mejora del clima laboral para incrementar el índice de productividad del capital humano del área de cocina del hospital público del IESS. Este plan contempla estrategias que incrementen la satisfacción del personal de cocina y fortalezcan su sentido de pertenencia con la institución, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar su desempeño y elevar los índices de productividad.

3.14.1. Análisis de brechas

En el presente punto se busca analizar e identificar estrategias necesarias para el plan de mejora de clima laboral del hospital citado anteriormente, para lo cual se observó las distintas brechas y así también las respectivas dimensiones. En esta observación se analizó y se comparó niveles mínimos que el Hospital podría alcanzar, al igual que se observó datos actuales de la institución.

Para la evaluación, se consideraron las categorías clave relacionadas con el clima laboral, tales como interacción entre personas, compensación, provisión de insumos, estabilidad, transparencia, estilo de liderazgo, creencias colectivas e identificación con el grupo.

La Tabla 3 muestra los resultados del análisis, donde se detallan las condiciones mínimas, las condiciones actuales, las brechas detectadas y los porcentajes deseados por alcanzar las mejoras esperadas, luego de ejecución.

Tabla 21. Diagnóstico- resultados análisis Hospital Manuel Ygnacio Monteros Loja.

Categoría	Condición mínima	Condición presente	Brecha	Porcentaje deseado para diciembre de 2025
Interacción entre personas	60.0	50.0	10.0	60.0
Compensación	60.0	48.0	12.0	60.0
Provisión de insumos	60.0	45.0	15.0	60.0
Estabilidad	60.0	52.0	8.0	60.0
Transparencia y consistencia	60.0	51.0	9.0	60.0
Estilo de Liderazgo	65.0	60.0	5.0	70.0
Creencias colectivas	65.0	59.0	6.0	70.0
Identificación con el grupo	65.0	61.0	4.0	65.0

Fuente: Elaboración propia basada en diagnóstico del Hospital Manuel Ygnacio Monteros.

Los datos que se mencionan anteriormente muestran que, el área de cocina contiene datos positivos, sin embargo, existen datos pertenecientes a variables que se pueden mejorar, todo esto para lograr una mejor atmósfera de trabajo.

En particular, se refleja una baja percepción en provisión de insumos y compensación, lo que impacta directamente en la satisfacción y productividad del personal.

El análisis de clima laboral en el área de cocina revela que, a pesar de ciertos aspectos positivos, existen deficiencias significativas en áreas cruciales para un ambiente de trabajo saludable. Específicamente, se observa una percepción baja en cuanto a la

disponibilidad de materiales y herramientas necesarias para realizar las tareas (provisión de insumos) y en la compensación económica recibida por el trabajo realizado. El clima refleja percepciones compartidas sobre políticas, prácticas y comportamientos respaldados por la organización (Schneider et al., 2017)

Por lo antes anotado, se establece como meta alcanzar los porcentajes deseados indicados para diciembre de 2025, mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar estas dimensiones, fortaleciendo así el ambiente laboral y la eficiencia en el área de cocina.

3.14.2. Tácticas

Las tácticas para mejorar el clima laboral en el área de cocina del hospital están diseñadas para atender cada aspecto concreto identificado y se organizan en cuatro categorías principales: 1) atracción, retención y capacitación del personal de cocina y dietética; 2) fortalecimiento del compromiso laboral del equipo; 3) mejora de la imagen institucional como empleador (employer branding); y 4) incremento del involucramiento y la participación de todos los colaboradores del área. Diversos autores señalan que el clima organizacional influye de manera consistente en la conducta y el desempeño del personal; por ello, su evaluación y gestión se consideran prioritarias (Uribe, 2014, pp. 44–45)

A continuación, se presenta para un mejor entendimiento la Tabla 4.

Tabla 22. Tácticas para potenciar la mejora en el clima laboral

Componentes	Tácticas
Interacción entre personas	Estrategia de involucramiento
Compensación	Estrategia de compromiso laboral
Provisión de insumos	Estrategia de atracción de talento
Estabilidad	Estrategia de compromiso laboral.
Transparencia y coherencia	Estrategia de employer branding

Estilo de Liderazgo	Estrategia de compromiso laboral
Creencias colectivas	Estrategia de involucramiento
Identificación con el Grupo	Estrategia de employer branding

Fuente: Tácticas – Hospital Manuel Ygnacio Monteros Loja

3.14.3. Métodos

En el actual punto se detalla las herramientas necesarias para cada táctica y componente. Los mismos que son vitales para definir los deberes necesarios en la formulación del plan de mejora del clima laboral, así como para lograr un aumento gradual en la productividad del personal de cocina y dietética del Hospital Manuel Ygnacio Monteros, Loja. La Tabla 7 presenta estos métodos en detalle.

Tabla 23. Métodos para optimizar el clima laboral

Componentes	Tácticas	Métodos
Interacción entre personas	Estrategia de Involucramiento	Actividades de team building
		Crear espacios de comunicación abiertos Programas de mentoría y coaching
Compensación	Estrategia de compromiso laboral	Propuesta un sistema de recompensas y reconocimientos
		Revisión y ajuste de salarios
Provisión de insumos	Estrategia de atracción de talento	Formación y compromiso profesional
		Mejora de las instalaciones físicas
Estabilidad	Estrategia de compromiso laboral.	Planes de compromiso
		Revisión un entorno de trabajo seguro y saludable Comunicación abierta y honesta
Transparencia y coherencia	Estrategia de employer branding	Políticas y procedimientos consistentes

		Reportes regulares
		Formación en liderazgo
Estilo de Liderazgo	Estrategia de compromiso laboral	Evaluación y feedback para líderes
		Difusión la misión y visión
Creencias colectivas	Estrategia de involucramiento	Promoción de valores compartidos
		Involucramiento al personal de cocina y dietética en la toma de decisiones
Identificación con el grupo	Estrategia de employer branding	Fortalecimiento de identidad corporativa
		Actividades sociales y de integración
		Comunicación interna efectiva

Fuente: Elaboración propia, basado en Acuerdo Ministerial 138 del Ministerio de Trabajo.

3.14.4. Plan de mejora

Según Soto (2007), “el diagnóstico del clima laboral, suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras” (p.45).

La Tabla 8 presenta el plan de mejora, que abarca los componentes, tácticas y procedimientos, basándose en un análisis detallado de las acciones más efectivas para su implementación en el área de cocina del hospital público de la ciudad de Loja.

Tabla 24. Plan de Mejora- Hospital Manuel Ygnacio Monteros Loja

Componentes	Tácticas	Métodos	Tareas
Interacción entre personas	Estrategia de involucramiento	Fomentar actividades de team building	Organizar retiros y talleres de equipo. Una vez al trimestre.
			Realizar actividades recreativas como olimpiadas entre áreas del hospital y deportes. Una vez al mes
			Planificar eventos sociales como cenas o celebraciones festivas. Una vez al trimestre
		Crear espacios de comunicación abiertos	Establecer reuniones semanales o mensuales para compartir ideas y feedback. Una vez a la semana
			Implementar un buzón de sugerencias anónimo. Disponible continuamente
			Utilizar plataformas de comunicación interna como foros o chats grupales. Uso diario
		Programas de mentoría y coaching	Asignar mentores a los nuevos empleados. Al inicio del empleo
			Programar sesiones regulares de coaching y desarrollo personal: Una vez al mes
			Organizar talleres de habilidades específicas impartidos por empleados experimentados: Una vez al trimestre
Compensación	Estrategia de compromiso laboral	Implementar un sistema de recompensas y reconocimientos	Crear un programa de empleado del mes: Mensualmente
			Celebrar ceremonias de reconocimiento: Una vez al semestre

		Revisión y ajuste de salarios	Realizar estudios de mercado salarial: Una vez al año
			Revisar y ajustar salarios anualmente: Una vez al año
Provisión de insumos	Estrategia de atracción de talento	Formación profesional	Organizar cursos y talleres de capacitación: Una vez al trimestre
			Ofrecer acceso a plataformas de aprendizaje online: Disponible continuamente
		Mejora de las instalaciones físicas	Fomentar la asistencia a conferencias y seminarios: Una vez al semestre
			Mantener áreas comunes limpias y acogedoras: Diariamente
Estabilidad	Estrategia de employer branding	Planes de reuniones del personal de cocina y dietética	Realizar reuniones de planificación previas: Una vez al semestre
		Crear un entorno de trabajo seguro y saludable	Realizar inspecciones de seguridad: Una vez al trimestre. Llevar a cabo inspecciones regulares para identificar y mitigar riesgos de seguridad en el lugar de trabajo. Ofrecer programas de bienestar: Una vez al mes. Implementar programas que promuevan el bienestar físico y mental, como clases de yoga, talleres de manejo del estrés, y charlas sobre salud.
Transparencia y coherencia	Estrategia de employer branding	Comunicación abierta y honesta	Proveer actualizaciones regulares sobre el estado de la institución: Una vez al trimestre
			Realizar reuniones informativas periódicas: Una vez al mes
		Políticos y procedimientos consistentes	Comunicar y entrenar a los empleados sobre las políticas: Una vez al año
		Reportes regulares	Publicar boletines informativos: Mensualmente
			Compartir informes de progreso y resultados: Una vez al semestre

Estilo de Liderazgo	Estrategia de compromiso laboral	Formación en liderazgo	Proveer formación y desarrollo para los líderes: Una vez al semestre
			Organizar talleres y seminarios de liderazgo: Una vez al trimestre
			Ofrecer programas de coaching para líderes: Una vez al mes
		Forma de liderazgo inclusivo	Realizar encuestas de feedback sobre liderazgo: Una vez al trimestre
			Organizar sesiones de discusión y feedback: Una vez al mes
		Evaluación y feedback para líderes	Realizar evaluaciones periódicas de los líderes: Una vez al semestre
			Proporcionar feedback constructivo: Una vez al semestre
			Crear planes de mejora basados en el feedback: Continuamente
		Creencias colectivas	Estrategia de involucramiento
Integrar la misión y visión en la cultura diaria: Continuamente			
Promover valores compartidos	Realizar actividades y eventos que refuercen los valores: Una vez al trimestre		
	Publicar comunicaciones internas sobre valores: Mensualmente		
Involucrar al personal de cocina y dietética en la toma de decisiones	Realizar encuestas y sondeos de opinión: Una vez al trimestre		
	Organizar comités de empleados para diferentes áreas: Una vez al trimestre		

Identificación con el grupo	Estrategia de employer branding	Desarrollar una identidad corporativa fuerte	Facilitar reuniones de grupo para discutir decisiones importantes: Una vez al mes
			Realizar campañas internas para fortalecer la identidad: Una vez al trimestre
			Comunicar la identidad a través de todos los canales: Continuamente
		Actividades sociales y de integración	Planificar actividades de integración para nuevos empleados: Al inicio del empleo
			Realizar eventos sociales regulares: Una vez al mes
		Comunicación interna efectiva	Publicar boletines internos: Mensualmente
			Organizar reuniones informativas: Una vez al mes

Fuente: Elaboración propia, basado en Acuerdo Ministerial 138 del Ministerio de Trabajo

3.15. Cronograma

En cuanto al presente calendario, se plantea tiempos para la ejecución del plan de mejora, se planea su puesta en marcha en diciembre de 2025.

La Figura 5 muestra de manera detallada las actividades programadas, junto con sus respectivas observaciones.

Señalando que la decisión para su ejecución del plan de mejora, la toman los directivos de la institución hospital Ygnacio monteros, previo a la certificación presupuestaria de la disponibilidad de fondos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
Descripción	Actividades	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Clima laboral	Contratación de consultoría para determinar la percepción de clientes del área de cocina	■	■	■									
	Realización de Diagnóstico del equipamiento del área de cocina		■	■	■								
	Estudio para determinar Indicadores de productividad del área de cocina			■	■	■							
	Estudio de seguridad laboral en el área de cocina				■	■	■						
Productividad	Reuniones de trabajo personal de cocina (Una reunión por mes)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Reuniones trabajo: Nutricionista, Jefe de Cocina y Directivos del Hospital (Una reunión cada trimestre)		■			■			■			■	
Motivación y compensación del personal cocina	Establecer alternativas de incentivos mensuales al personal de cocina	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Estudio para medir la calidad de liderazgo y comunicación efectiva en el área de cocina					■	■	■					

Figura 19. Cronograma actividades- Cronograma de tareas para el plan de mejora del clima laboral en el área de cocina para el Hospital Manuel Ygnacio Monteros Loja

Fuente: Elaboración propia.propia.

3.16. Presupuesto

El valor del presente presupuesto para el Hospital Ygnacio Monteros Loja será para dar inicio al presente plan de mejora el cual en un futuro intentara subir elementos tales como la productividad del personal del área de cocina y dietética del Hospital.

PRESUPUESTO ESTIMADO							
Descripción	Actividades	Unidad	Cantidad	V. Unit	V.Total	Responsable	
Clima laboral	Contratación de consultoría para determinar la percepción de clientes del área de cocina	U	1	8000,00	8000,00	Director RR.HH y Coordinador Educación	
	Realización de estudio y diagnóstico del equipamiento del área de cocina	U	1	5000,00	5000,00	Director RR.HH y Coordinador Educación	
	Estudio para determinar Indicadores de productividad del área de cocina	U	1	4000,00	4000,00	Director RR.HH y Coordinador Educación	
	Estudio de seguridad laboral en el área de cocina	U	1	6000,00	6000,00	Director RR.HH y Coordinador Educación	
Productividad	Reuniones de trabajo personal de cocina (Una reunión por mes)	U	12	100,00	1200,00	Jefe de cocina	
	Reuniones de trabajo de Nutricionista, Jefe de Cocina y Directivos del Hospital (Una reunión cada trimestre)	U	4	100,00	400,00	Director RR.HH	
Motivación y compensación del personal cocina	Establecer alternativas de incentivos mensuales al personal de cocina	U	12	200,00	2400,00	Director RR.HH	
	Estudio para medir la calidad de liderazgo y comunicación efectiva en el área de cocina	U	1	5000,00	5000,00	Coordinador de Docencia del HMYM	
Total:					\$	32000,00	

Figura 20. Presupuesto Estimado

Fuente: Elaboración propia

4. CAPITULO 4

4.1. CONCLUSIONES

Una vez terminado el estudio, se obtiene las siguientes conclusiones:

- Los aspectos del clima laboral como la interacción, la compensación, la provisión de insumos y el liderazgo presentan debilidades importantes, las mismas que tienen un impacto directo en la eficiencia operativa del área de estudio; estas dimensiones deben ser mejoradas lo cual favorece la calidad del servicio de alimentación en el hospital y fortalece el accionar del personal.
- Se determinó que los factores como la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia son positivos, lo que constituye fortalezas para el área de cocina y su entorno.
- En base a lo expuesto en líneas anteriores, se hace la entrega a los Directivos del Hospital la propuesta de acciones tendientes a mejorar el clima laboral y elevar la productividad en el área de cocina.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el plan de mejora sea socializado a nivel directivo de la institución y luego con el personal de cocina, de esta manera se asegura la participación de todos los actores.
- El plan de mejora debe ser ejecutado conforme al cronograma y presupuesto detallado en el estudio, luego de lo cual se recomienda implementar un sistema de monitoreo permanente que permita evaluar el avance de la propuesta.

- Se recomienda impulsar un liderazgo participativo e incluyente en el área de estudio y además aplicar encuestas de clima laboral en todos los departamentos del Hospital con una periodicidad de un año, conforme lo determina la metodología del Ministerio de Trabajo.

5. REFERENCIAS

- Ruiz, E & Gago, M. (2012). Recursos Humanos y responsabilidad social y corporativa
- Grados, J. (1992). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Manual Moderno.
- Dirube, J. (2004). Un modelo de gestión por competencias. Gestión 2000.
- Levoyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Gestión 2000.
- Gama, E. (1992). Bases para el análisis de puestos. Manual Moderno
- Gómez., E. (2010). *La entrevista por competencias en el proceso de selección de personal en una empresa de consultoría de reclutamiento y selección*. Tesis de Grado. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Muñoz, L. (2002). *Entrevista de Selección por Competencias*. Tesis de Posgrado. Universidad de Buenos Aires. afirma lo siguiente:
- López Gumucio, J. R., (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson educación. Colombia.
- Hernández Sampieri, L. (2014), *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México. McGRAW-HILL.
- García, S. (2010). El curriculum vitae: Entre perfiles deseados y trayectorias negadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, Vol.1 no.1.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007

- **Aguirre C. Daniel A.**, *Impacto en la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral*. *Investigación administrativa*. 2025. 59 - 67
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (s.f.). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>
-
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana. [Biblioteca Digital FCE UNAM](#)
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. UNAM; Editorial El Manual Moderno.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. [Marcial Pons+1](#)
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. UNAM; Editorial El Manual Moderno. [Google Libros+1](#)
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. [Biblioteca Ceunem](#)
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2015). *Código de Gobierno Corporativo* (Res. C.D. 485, 22/04/2015). [IESS+2IESS+2](#)

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2019, nov. 20). *Treinta años del Hospital Manuel Ygnacio Montero*. [IESS](#)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2019). *Socialización interna – logros 2019* (PDF). [IESS](#)
- Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES). (2017–2021). *Agenda de Coordinación Zonal 7* (PDF). [Planificación Ecuador](#)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2024, mar. 1). *Apertura servicio de traumatología y ortopedia infantil* (dato de 129 camas). [IESS](#)
- Universidad Internacional de Valencia (VIU). (2018, mar. 21). *Dietas hospitalarias: definición y tipos fundamentales* (cita a Goikoetxea, 2008). [VIU Universidad Online](#)
- Documento institucional con **misión/visión** (formulación usada en 2012).

6. ANEXOS

6.1. ENCUESTA APLICADA

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL

Objetivo: Formular el plan de mejora del clima laboral en el área de cocina del Hospital Manuel Ygnacio Monteros-Loja

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.
- No es necesario que se identifique, la persona que responde el cuestionario.
- Sexo Hombre () Mujer ()
- Personal: Permanente () Contratado ()

Escala de Clima Organizacional (Acuerdo No. MDT-2018-0138)

NRO	Aspecto consultado	Opción de respuesta					
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica
I	INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS						
1	Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando lo necesito.						
2	Cuando mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo						
3	En mi institución la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas.						
4	Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente con su equipo						
5	La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida						
6	Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.						
7	Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión.						
8	En caso de que usted tenga trato laboral con jefes , considera que el trato del jefe es amable.						
9	Existe colaboración por parte de los profesores para realizar su trabajo de forma oportuna y a tiempo.						
II	COMPENSACIÓN						
10	En mi puesto de trabajo se valora mis habilidades y el potencial para aprender						
11	La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral.						

12	Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa.						
13	En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.						
III	PROVISIÓN DE INSUMOS						
14	La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo.						
	Aspecto consultado	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>No aplica</i>
15	Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable.						
16	Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades.						
17	Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo.						
18	Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto.						
	ESTABILIDAD						
19	En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.						
20	En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de su orientación sexual.						
21	Prefiero permanecer en esta institución, aunque ganara lo mismo en otra...						
22	Mi Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Instituciones que conozco.						
	TRANSPARENCIA Y COHERENCIA						
23	Mi jefe(a) rechaza el chisme como medio para conseguir beneficios...						
24	La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo.						
25	Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.						
26	En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe.						
27	Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir.						
28	Las Máximas Autoridades* comunican los objetivos institucionales, sus planes de trabajo, los resultados de su gestión y los cambios relevantes que se dan en la institución.						
29	La información recibida de otras unidades académicas o administrativas de la institución es oportuna y le permite desarrollar su trabajo.						
	ESTILO DE LIDERAZGO						

30	Mi jefe aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo						
31	Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones						
32	Mi jefe(a) demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de objetivos.						
33	Mi jefe(a) protege y apoya al equipo.						
34	Mi jefe(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo.						
35	Mi jefe(a) es consecuente en sus acciones.						
	Aspecto consultado	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica
36	Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.						
37	Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales.						
38	Mi jefe (a) realiza retroalimentación permanente						
39	Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas...						
40	Mi jefe(a) evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores.						
41	La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño a futuro.						
42	Mi jefe(a) planifica y organiza el trabajo con anticipación.						
43	Mi jefe(a) orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores						
	CRENCIAS COLECTIVAS						
44	Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales.						
45	La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.						
46	En mi institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro						
47	En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y la ciudadanía.						
48	En mi lugar de trabajo los colaboradores tenemos autonomía y libertad para innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos						
49	Considero que mi lugar de trabajo influye en mi estado de ánimo de manera positiva.						
50	La institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.						

51	La institución entrena a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño.						
IDENTIFICACION EN EL GRUPO							
52	Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución.						
53	Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y la ciudadanía.						
54	Mi trabajo es valorado, es importante y genera logros personales.						

Se agradece su colaboración

Loja, diciembre de 2024

Levantamiento de información: Responsable HEAC