

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

**INFORME FINAL DEL PROYECTO**

TEMA:

**MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
EL HOSPITAL GENERAL SAN VICENTE DE PAÚL, IBARRA, IMBABURA**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

LÍNEA/S DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES  
PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTORA: **DIANA ESTEFANÍA CORTEZ DIAZ**

ASESORA: **MGS. MARCELA CORONEL**

IBARRA, AGOSTO 2023

Ibarra, 01 de agosto de 2023

Mgs. MARCELA CORONEL

ASESOR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinente.

(F:)



**Mgs. MARCELA CORONEL**

C.I. 1003002738

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):  .....

**Mgs. MARCELA FERNANDA CORONEL PINDUISACA**

C.C.: 1003002738

(f):  .....

**Mgs. MARÍA FRANCISCA FERNANDEZ BADILLO**

C.C.: .....

(f):  .....

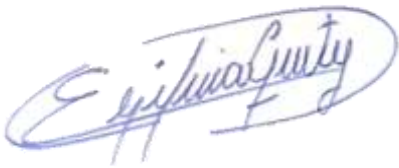
**Mgs. IRMA DANIELA BATALLAS GONZALEZ**

C.C.: 1002849337

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Diana Estefanía Cortez Diaz, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercer mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”

Ibarra, 01 de agosto de 2023

f): 

DIANA ESTEFANÍA CORTEZ DIAZ

C.C. 1003619598

## AUTORÍA

Yo Diana Estefanía Cortez Diaz, portadora de la cedula de ciudadanía N° 1003619598, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):



DIANA ESTEFANÍA CORTEZ DIAZ

C.I. 1003619598

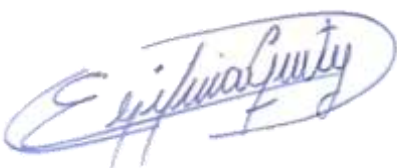
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Diana Estefanía Cortez Diaz, con C.I. 1003619598, autora del trabajo de grado titulado: “MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL GENERAL SAN VICENTE DE PAÚL, IBARRA, IMBABURA”, previo a la obtención del título profesional de “Magister en Gestión del Talento Humano”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 01 de agosto de 2023

f): 

DIANA ESTEFANÍA CORTEZ DIAZ

C.C. 1003619598

## DEDICATORIA

*A mi madre, María por apoyarme y darme el impulso necesario  
para no rendirme y conseguir mis metas.  
Gracias por ser mi luz en momentos oscuros  
y por creer en mí siempre.*

*A mis padres, Luis y Rosa por todo su amor,  
por motivarme a seguir hacia adelante  
en la búsqueda de ser mejor persona y profesional.*

*A todos quienes con sus palabras de motivación  
y sus pequeñas acciones me ayudaron,  
no podría haber llegado hasta aquí sin su apoyo.*

# ÍNDICE

RESUMEN .....	xii
Abstract .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
Objetivo General.....	xv
Objetivos Específicos .....	xv
1    ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1    Antecedentes .....	1
1.2    Marco Teórico.....	6
1.2.1    Clima laboral .....	6
1.2.2    Cultura organizacional.....	7
1.2.3    Marco legal de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público.....	8
1.2.3.1    Objetivo de la norma.....	9
1.2.3.2    Modelo de medición de clima laboral.....	9
1.2.3.3    Herramientas de medición de clima laboral.....	13
1.2.3.4    Modelo de medición de cultura organizacional .....	15
1.2.3.5    Herramientas de medición de cultura organizacional .....	17
1.2.3.6    Etapas del proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional.....	18
1.2.4    Descripción del Hospital General San Vicente de Paúl .....	19
1.2.4.1    Historia del Hospital General San Vicente de Paúl .....	19
1.2.4.2    Misión .....	21
1.2.4.3    Visión.....	21
1.2.4.4    Organigrama estructural.....	21
1.2.4.5    Áreas hospitalarias y administrativas.....	22
2    MATERIALES Y MÉTODOS .....	25
2.1    Diseño de la metodología.....	25
2.2    Modalidad de la investigación .....	25
2.3    Instrumento .....	26
2.4    Población y procedimiento muestral.....	27
2.5    Procedimiento .....	32

3	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
3.1	Resultados del clima laboral .....	36
3.1.1	Dimensión Liderazgo .....	38
3.1.2	Dimensión Compromiso .....	41
3.1.3	Dimensión Entorno de trabajo .....	44
3.1.4	Resumen de Medición de Clima Laboral .....	46
3.2	Resultados de Cultura Organizacional.....	47
3.2.1	Medición Cultura Organizacional .....	52
3.3	Discusión.....	54
4	DISEÑO DE ESTRATEGIAS .....	56
4.1	Plan de incentivos no monetarios .....	56
4.1.1	Diseño de actividades de incentivos no monetarios .....	57
4.1.2	Presupuesto .....	67
4.1.3	Cronograma de actividades .....	68
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
	CONCLUSIONES .....	70
	RECOMENDACIONES .....	71
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
7.	ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.1	Anexo Nro. 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.2	Anexo Nro. 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Componente Liderazgo .....	10
Tabla 2 Componente Compromiso .....	11
Tabla 3 Componente Entorno de Trabajo .....	12
Tabla 4 Indicadores de Clima Laboral.....	14
Tabla 5 Personal del HGSVP bajo régimen de LOSEP .....	27
Tabla 6 Distribución del personal.....	30
Tabla 7 Muestra Estratificada .....	32
Tabla 8 Operacionalización y definición de variables – Clima Laboral .....	34
Tabla 9 Operacionalización y definición de variables – Cultura Organizacional .....	35
Tabla 10 Dimensión Liderazgo .....	38
Tabla 11 Resumen Dimensión Liderazgo.....	39
Tabla 12 Resumen Medición Dimensión Liderazgo .....	40
Tabla 13 Dimensión Compromiso .....	41
Tabla 14 Resumen Dimensión Compromiso .....	43
Tabla 15 Resumen Medición Dimensión Compromiso.....	44
Tabla 16 Dimensión Entorno de Trabajo.....	44
Tabla 17 Resumen Dimensión Entorno de trabajo .....	45
Tabla 18 Resumen Medición Laboral.....	46
Tabla 19 Resumen Cultura Organizacional .....	48
Tabla 20 Resumen Caracterización Cultura Organizacional.....	50
Tabla 21 Resumen Medición Cultura Organizacional.....	52
Tabla 22. Plan de reconocimiento a trabajadores por años de servicio .....	57
Tabla 23. Plan de reconocimiento a trabajadores desvinculados por límite de edad .....	58
Tabla 24. Plan de reconocimiento a la puntualidad .....	59
Tabla 25. Plan de felicitación por cumpleaños .....	60
Tabla 26 Plan recreacional a nivel interno .....	62
Tabla 27 Plan Navidad paz y armonía .....	64
Tabla 28 Plan pausas activas .....	65
Tabla 29 Plan mejoramiento emocional y sentido de identidad .....	66
Tabla 30 Presupuesto .....	67
Tabla 31 Cronograma de actividades .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de Cultura Organizacional.....	15
Figura 2 Cartera de servicio del HGSVP.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 3 Organigrama estructural HGSVP .....	21
Figura 4 Género de los colaboradores .....	36
Figura 5 Edad de los colaboradores .....	37
Figura 6 Cultura Organizacional .....	53

## **RESUMEN**

El sector hospitalario constituye un claro ejemplo de la importancia de medir el clima laboral, el objeto de estudio ha sido el Hospital General San Vicente de Paúl, a través de una investigación descriptiva realizada en dicha institución. Muestra el estado actual del nivel de clima laboral en la institución en sus diferentes dimensiones como Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo, de igual manera en la Cultura Organizacional se analizan los cuatro diferentes tipos de cultura que existen como son: Clan, Servicio, Adhocrática y Jerarquizada. El estudio cuya metodología corresponde a una muestra de 214 personas, quienes participan en el estudio brindando información a través de dos cuestionarios tomados del formato emitido por el Ministerio del Trabajo (2018) para la medición del clima laboral y cultura organizacional. Del análisis de resultados se identifica que el clima laboral se encuentra en un nivel aceptable con una puntuación correspondiente al 75%; mientras que, respecto a cultura organizacional el tipo predominante es la cultura de servicio con un equivalente al 82%. Para alcanzar niveles óptimos de clima laboral y de cultura organizacional, se ve la necesidad de que el HGSVP cuente con estrategias de mejoramiento de clima laboral y cultura organizacional

**Palabras clave:** Clima Laboral, Cultura Organizacional, liderazgo, compromiso, entorno laboral, clan, adhocracia, jerarquizada, de servicios

## Abstract

The hospital sector is a clear example of the importance of measuring the work environment, the object of study has been the San Vicente de Paul General Hospital, through a descriptive investigation carried out in said institution. It shows the current state of the level of work climate in the institution in its different dimensions such as Leadership, Commitment and Work Environment, in the same way in the Organizational Culture the four different types of culture that exist are analyzed, such as: Clan, Service, Adhocratic and Hierarchical. The study whose methodology corresponds to a sample of 214 people, who participate in the study by providing information through two questionnaires taken from the format issued by the Ministry of Labor (2018) for measuring the work environment and organizational culture. From the analysis of results, it is identified that the work environment is at an acceptable level with a score corresponding to 75%; while, regarding organizational culture, the predominant type is the service culture with an equivalent to 82%. To achieve optimal levels of work environment and organizational culture, the need for the HGSVP to have strategies to improve the work environment and organizational culture is seen.

**Keywords:** Work Environment, Organizational Culture, leadership, commitment, work environment, clan, adhocracy, hierarchical, service

## INTRODUCCIÓN

La Medición del clima Laboral y Cultura Organizacional en el Hospital General San Vicente de Paúl, se desarrolla con el propósito de conocer el nivel de clima laboral, así como el tipo de cultura organizacional, en la institución de salud tomando en cuenta para la investigación.

Se ha trabajado en seis apartados; el primero se refiere a la construcción del estado del arte, mostrando estudios previos de la salud y su clima laboral tanto en el ámbito nacional e internacional, así como el marco teórico para describir los contenidos sobre las variables de estudio relacionados con el problema de investigación.

El segundo apartado, describe los materiales y métodos, es decir, la ruta metodológica que siguió la investigación para el logro de los objetivos propuestos, se detalla el tipo de investigación con el que se recogerá los datos y se medirá cada una de las variables y las dimensiones, al igual que sus factores y subfactores del clima laboral y cultura organizacional medidos a través de un cuestionario tipo Likert.

Resultados y discusión que corresponde al tercer apartado, muestra los datos recolectados, organizados, procesados y analizados en función de los objetivos específicos de la investigación que se refiere a la medición del clima laboral que cuenta con 3 dimensiones: a) Liderazgo, b) Compromiso y c) Entorno de Trabajo y en la cultura organizacional de midieron 4 tipos de culturas: a) Cultura Clan, b) Cultura Adhocrática, c) Cultura Servicio y d) Cultura Jerarquizada.

En el cuarto apartado se muestran las estrategias para mejorar el Clima Laboral y Cultura Organizacional del Hospital General San Vicente de Paúl, considerando aquellos factores que se encuentran con una percepción no favorable y establecer estrategias para mejorar estos factores y generar un mejor ambiente laboral.

Los dos últimos apartados describen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron después de la investigación, existen dimensiones y factores que requieren intervención y por ello se recomienda establecer estrategias de mejora.

## **Objetivo General**

Medir el clima laboral y cultural organizacional en el Hospital General San Vicente de Paúl, para el mejoramiento de la calidad de su entorno laboral.

## **Objetivos Específicos**

1. Analizar la Norma Técnica del Ministerio de Trabajo que se utilizará en el Hospital General San Vicente de Paúl, Ibarra, Imbabura.
2. Conocer en forma técnica y sistemática la percepción de los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo en el Hospital General San Vicente de Paúl, Ibarra, Imbabura.
3. Diseñar estrategias que permitan la corrección de los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad de los servidores, con el fin de que se promueva la mejora del clima y cultura organizacional en el Hospital General San Vicente de Paúl, Ibarra, Imbabura.

# 1 ESTADO DEL ARTE

## 1.1 Antecedentes

En el siguiente apartado se muestra una descripción de investigaciones nacionales e internacionales sobre el clima laboral y cultura organizacional, para conocer aquellas variables, dimensiones e indicadores que ayudarán a la medición del mismo tema. De igual manera se encuentra un desarrollo de teorías, conceptos o bases conceptuales sobre la temática, entre ellos textos de recientes investigaciones y que son de carácter científico, confirmando la validez a los argumentos expuestos.

A nivel nacional, uno de los artículos que destaca es el de Anagonó (2022) sobre el tema “Plan de mejora para el clima laboral y cultura organizacional en Talento Humano del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales en el año 2020”, publicado en el repositorio de la Universidad Central del Ecuador. El objetivo del trabajo fue analizar los resultados de los instrumentos de medición de clima laboral y cultura organizacional aplicada a los servidores públicos del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales con la finalidad de generar un plan de mejora del clima laboral y cultura organizacional, que permita el fortalecimiento institucional; información en la que se sustentó con la elaboración de un plan de mejora enfocado a la capacitación para el bienestar psicosocial de los funcionarios de la institución, ya que no existe un plan de mejora con características similares. A manera de conclusión, los resultados muestran que, el análisis realizado contribuyó de manera positiva para detectar falencias que tenía la institución, esto permitió sustentar la necesidad de la importancia de realizar la propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional.

Un estudio en el ámbito nacional es el de Herrera (2022), quien desarrolla una propuesta para mejorar el clima laboral en la “Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura Esmeraldas”, este se encuentra en el repositorio institucional de la Universidad - Sede Esmeraldas. El objetivo de la investigación fue proponer un plan de mejora del clima laboral para la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Esmeraldas. Investigación realizada con un diseño de tipo cuali-cuantitativo para someter los datos a un análisis estadístico para facilitar el proceso de interpretación de datos, la muestra estuvo representada por 61 funcionarios de la institución. Señalan los autores que el clima laboral y la cultura organizacional debe exponer principalmente alertas estructurales, para

la toma de decisiones oportunas y que beneficien a los procesos de mejora continua y de calidad, enfocándose en que los resultados puedan determinar acciones preventivas o correctivas para apoyar las estrategias de la institución. A manera de conclusión se determinó que uno de los componentes más destacados son el liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, identificando que el clima laboral es aceptable, evidenciando que las actividades de progreso deben estar encaminadas en la mejora de las herramientas de trabajo, instalaciones y el equilibrio entre la persona y el trabajo. Como zona crítica del clima laboral se encontró que el sub-factor con un menor porcentaje es el desarrollo, con una valoración aceptable; los resultados han permitido identificar que los colaboradores necesitan capacitaciones, entrenamiento y aprendizaje a través del desarrollo de actividades que ayuden a mejorar el crecimiento personal de los colaboradores.

Otro estudio que sobresale en el ámbito nacional es el de Rodríguez, (2015) con el tema: Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), trabajo que se publica en el repositorio de la Universidad de las Fuerzas Armadas. El objetivo de este estudio fue investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el MCDS, para posteriormente generar una propuesta de mejora que beneficie a los servidores públicos, los resultados de la investigación son tomados de una muestra representativa de 231 encuestados, entre ellos servidores, funcionarios y trabajadores de la institución. Las variables analizadas en el estudio fueron: clima laboral y cultura organización, en cada una de ellas se subdivide en las siguientes: estructura, remuneración, estándares, recompensas, desafío, cooperación, responsabilidad, identidad, relaciones, desarrollo, comunicación, conflictos, recepción de la realidad y expectativas. Los resultados muestran que existen momentos importantes en el transcurso de la vida laboral como la incorporación de servidores bajo la modalidad de servicios profesionales, alto nivel de rotación por renuncias ante la percepción de inseguridad, la institución mantiene trámites burocráticos, ya que no existe un manual de procesos, ni procesos establecidos, entre otras.

A manera de conclusión, en cuanto al entorno laboral se señala que las metas y objetivos están bien definidos en la organización, sin embargo, hace falta planes de recompensas como retribución a la excelencia en la ejecución del trabajo, de igual manera existe la libertad para expresar ideas, facilidad para innovar, desarrollo profesional entre otros aspectos positivos. En cuanto a la cultura organizacional se señala que dentro de los aspectos positivos se encuentra el compromiso social de la institución, planificación y

gestión, mientras que los aspectos negativos se encuentra la alta rotación del personal, incertidumbre por cambios institucionales, inestabilidad laboral, gestión burocrática y falta de coordinación entre unidades.

En el ámbito internacional, uno de los artículos más destacados es el de Favila, Tortolero, Figueroa, Gómez (2022), quienes publican un trabajo sobre: Relación de la cultura organizacional con el clima laboral en una estación de servicio de la ciudad de Durango México. En donde hace referencia a algunas teorías que permiten validar la información sobre las variables objetos de estudio. En el que se utilizó el coeficiente de correlación RHO de Spearman, para determinar la dependencia o independencia de las variables aleatorias; en lo que respecta a la variable dependiente que es la cultura organizacional incluye seis dimensiones (características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión, énfasis estratégico y criterios de existo). Por su parte, la variable independiente que corresponde al clima laboral incluye nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad). Según los resultados obtenidos los autores concluyen que existe una correlación entre las variables de estudio ya que se puede discernir que la existencia de un buen ambiente laboral donde un trabajador desempeña su trabajo día con día, el trato con el jefe inmediato, la relación con sus compañeros e incluso la relación con los clientes, conforman el clima laboral que puede ser un enlace para un buen desempeño de la organización. La propuesta permitirá a la estación de servicios formular planes de acción estratégicos que fortalezcan la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa, encontrando así un mejor desempeño de sus trabajadores, con la designación de tareas bien definidas, así como los métodos y procedimientos organizacionales bien estructurados para una buena toma de decisiones.

Un estudio en el ámbito internacional es el de Calderón y Vargas (2020) quienes desarrollan una: Propuesta de mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la empresa AVIATUR S. A., área de operaciones. Universidad de Ciencias aplicadas y ambientales U.D.C.A., Bogotá, Colombia. Repositorio institucional de la Universidad de Ciencias aplicadas y ambientales U.D.C.A. El objetivo principal de la investigación fue realizar una propuesta de mejora para el área de operaciones de la empresa Aviatur S. A., que permita fortalecer y mejorar el clima y la cultura organizacional. La muestra estuvo representada por 76 trabajadores del área de operaciones de la empresa. Los resultados demuestran que no se mantiene una comunicación asertiva, por el déficit que presenta en

el fortalecimiento de las relaciones interpersonales afectado directamente por la comunicación vertical existente en la empresa y cada empleado lidia con sus conflictos propios sin tener apoyo o colaboración del equipo; además, se encuentra que el líder no define las reglas de comportamiento, no se incentiva de manera activa la comunicación entre el equipo de trabajo, por lo que es importante propiciar un ambiente adecuado de trabajo para poder incrementar el compromiso, la lealtad y la satisfacción laboral. Como resultado se encontró que cualquier cambio en las relaciones interpersonales afecta de manera directa el clima laboral y la cultura de la organización, de igual manera los cambios constantes influyen en la dinámica del trabajo, por lo que deben replantearse las estrategias para la obtención de los objetivos, mediante la innovación en sus productos y servicios para mejorar continuamente la calidad y el servicio que ofertan.

Un artículo que sobresale en el ámbito internacional es el de Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera & Perdomo Victoria (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública, Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba. El objetivo de la investigación es valorar la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública mediante este estudio se identifican dimensiones donde se exploran categorías como la motivación, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo, mediante la estructura organizacional se estudian los sistemas formales que regulan el desarrollo del trabajo a través de algunas categorías como el funcionamiento, las condiciones de trabajo y el estímulo al desarrollo organizacional. Como resultado se encontró que los estudios de clima organizacional con enfoque sistémico constituyen una importante herramienta diagnóstica que permite de forma rápida y oportuna identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización a la luz del desarrollo social. A lo largo del tiempo se han realizado mediciones del clima organizacional con diferentes enfoques y dimensiones representativas de la organización.

Dentro del mismo ámbito otro artículo que destaca es el de Arancibia Diego, Silva Diego, Cortés Fernando & Méndez Paula (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. El objetivo de la investigación es estudiar el clima y cultura organizacional de las instituciones de salud para conocer las metodologías más utilizadas mediante una revisión sistémica de la literatura y de esta forma contar con una base documental para futuras investigaciones en el área, es importante este estudio para mejorar los ambientes laborales en que se

desempeñan los funcionarios de la salud, para que estos aspectos puedan ser corregidos y así motivar y comprometer a los equipos de salud. Como resultado se encontró que las metodologías más utilizadas en su mayoría son las cualitativas, transversal y descriptivo, sin embargo, la viabilidad de estos métodos dependerá de las características de la cultura organizacional que exista en la institución de salud que permita medir el clima laboral. Se determina también que la metodología cualitativa ha tomado fuerza y es importante considerarla, mediante estos instrumentos se conoció la percepción de los trabajadores sobre la organización y viceversa, lo que permitirá efectuar diagnósticos de clima laboral y establecer mejoras en beneficio del ambiente laboral de los funcionarios en instituciones de salud.

## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Clima laboral

El clima laboral se refiere a las percepciones que tienen los trabajadores con relación a sus experiencias en el ambiente de trabajo, las interrelaciones entre los trabajadores, así como las características que ofrece la infraestructura y el tipo de trabajo, es decir que el clima laboral constituye un conjunto de elementos que son interdependientes y conforman el ambiente en el que el empleado cumple sus responsabilidades según el perfil del puesto y la planificación de la organización; para definir al clima laboral, se analiza el aporte de Cornell (1955), citado por Cruz, R., Sosorio, J., y Riveros, K. (2017) quien resalta que el clima organizacional “es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que tienen los colaboradores acerca de sus roles dentro de la empresa; las percepciones al interior de las organizaciones definirán el clima y características” (p. 4).

Placencia (2019) resalta que “el clima laboral y más bien nos hablan de productividad, satisfacción en el trabajo, compañerismo, ventaja competitiva, entre otros temas” (p. 31), los aspectos relacionados con el clima organizacional son relevantes para el crecimiento de la empresa, como la gestión administrativa, financiera, comercial, entre otros factores que inciden en el desarrollo y mantenimiento de la estructura organizacional, al respecto Pastor (2018) caracteriza que “los componentes subjetivos se relacionan con los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, los cuales tienen una relación significativa con el grupo de trabajo con quienes coexiste el individuo en el mismo ámbito de trabajo” (p, 12).

Una gerencia que considera importante el clima laboral, se orienta al “bienestar de los empleados dependen los resultados y la imagen de la empresa, logrando el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales” (Arres, 2020, pág. 5). Varios son los factores de influencia en la calidad de clima laboral, entre ellos se encuentra que los aspectos de tipo personal, profesional, así como el liderazgo, las exigencias del cumplimiento del trabajo, la empatía y comunicación en la organización; los factores o dimensiones relacionados con clima laboral son “percepciones y evaluaciones referidas con las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos” (Placencia, 2019).

### **1.2.2 Cultura organizacional**

Las organizaciones se conforman con la vinculación de individuos que se interrelacionan por ubicación domiciliaria (barrios), ubicación geográfica (comunidad, ciudad, parroquia), así como por fines de gestión productiva, de servicios y comercialización como son las instituciones y empresas; en las cuales, cada individuo aporta con sus habilidades y destrezas, conformando un capital social, mientras que se rigen por políticas, valores y normas específicas para alcanzar los objetivos organizacionales, estos elementos dan lugar a la cultura organizacional.

En cuanto a Kemp y Dwyer (2011), citado por González (2022) indica que “la cultura organizacional valora la influencia de los recursos humanos en el cumplimiento de sus obligaciones que afectan el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (p. 4).

La cultura organizacional conlleva una serie de indicadores que involucra a toda la organización evidenciado desde un contexto socio cultural, Pedraza (2019) resalta que es un sistema “que puede producir tensiones entre sus miembros sobre los resultados y propósitos de la organización generados por las fuerzas del entorno, de allí exploran los fenómenos de la comunicación en escenarios externos dando origen a las relaciones públicas” (p. 141).

La cultura caracteriza a una comunidad, no es exclusiva de una sola persona, es decir caracteriza a un conglomerado de individuos, integra conocimientos, concepciones y paradigmas, así como las percepciones, prácticas políticas, religiosas, normas y los reglamentos, cada persona a integrarse o asociarse aceptan los valores y principios y son forma de la práctica.

Mena (2019) afirma que “cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado analizado e interpretado” (p. 4); la cultura organizacional se considera como el sistema que guía y modela el comportamiento de los individuos, dentro de una organización, le permite generar una identidad y llegar al cumplimiento de la misión y visión empresarial, es inherente al funcionamiento y el desarrollo de las instituciones.

El personal cumple sus roles según los indicadores que se han establecido en el sistema; dando lugar a una cultura organizacional global e integral y que se identifica en cada individuo de una unidad administrativa y operativa. En la cultura organizacional se inscriben tanto fortalezas como debilidades, por lo que puede ejercer influencia en la actitud, en las interrelaciones y desenvolvimiento de sus integrantes, creando una característica especial de la cultura.

En la construcción de la cultura organizacional cada integrante promueve prácticas en el cumplimiento de perfiles establecidos y característicos de la empresa, estas prácticas hacen referencia a experiencias eficientes que se traducen en cumplimiento de metas y objetivos, basados en una convivencia y desenvolvimiento de los trabajadores, quienes tienen su formación y experiencias, pero además se fortalece a través de las corrientes que las nuevas tecnologías de la comunicación y la globalización inciden en los modelos de gestión organizacional, creando e innovando las estrategias y metodologías de producción, comercialización y servicios.

### **1.2.3 Marco legal de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público**

El clima laboral es una variable que ha logrado ser tomada en cuenta en las organizaciones en el marco de la moderna administración, el enfoque humanista prevalece a una relación vertical que inicialmente se mantuvo en las organizaciones, en las que se consideró que el empleado fue fuente de trabajo y ente de producción de la empresa; en la actualidad se ha considerado que el clima de trabajo se concibe un modelo esencial para la construcción de un ambiente laboral idóneo, tiene su propio valor intrínseco que es descrito y medido con la utilización de técnicas descriptivas como la observación y la encuesta, procedimientos que permiten identificar el impacto o esfuerzo de la tarea realizada, así como la evaluación de problemas, factores de incidencia, entre otros aspectos.

En el Ecuador, el clima organizacional es un tema que se está abordando, el sector empresarial e institucional dispone del primer Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0052 emitido por el Ministerio del Trabajo (2017) en el que se dictaminan las atribuciones para la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO); cuyo objetivo es promover la gestión de las acciones de cambio, clima laboral, cultura organizacional y

desarrollo de gestión humano a través de la coordinación de las unidades administrativas de las entidades públicas, para la implementación de políticas, lineamientos metodológicos y herramientas pertinentes a la generación de un ambiente laboral óptimo.

A través del Ministerio de Trabajo (2018) se emite el Acuerdo Ministerial No MDT-2018-138 y la guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales, el Acuerdo se ampara entre otros considerandos en el Art. 33 de la Constitución de la República en el que se expresa que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En concordancia al acuerdo se establecen las dimensiones, factores e instrumentos para la medición del clima laboral en las empresas.

#### **1.2.3.1 Objetivo de la norma**

El acuerdo mediante el cual se emite la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral (NTMdCL), está dirigido al fortalecimiento y mejora continua del ambiente laboral en una organización, con este fin la norma proporciona los “procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación del acuerdo ministerial” (Ministerio del Trabajo, 2018).

Según la guía emitida por el Ministerio de Trabajo se establece que las instituciones anualmente deberán realizar la medición del clima laboral en las instituciones según la planificación de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional en las instituciones públicas y en las privadas según el cronograma de la organización.

#### **1.2.3.2 Modelo de medición de clima laboral**

En el Art. 11 del Acuerdo MDT-2018-138 se determinan los lineamientos para la evaluación del clima laboral mediante la conformación de tres componentes del modelo de medición de clima laboral: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo, cada uno

de estos componentes está conformado por factores y sub factores que se detallan en las tablas 1, 2 y 3.

**Componente Liderazgo:**

El liderazgo constituye la capacidad de generar empatía, confianza, influencia, seguridad, de dirección en una organización y que permite alcanzar objetivos en un tiempo y espacio determinado, el análisis del clima laboral se considera que un liderazgo efectivo permite conformar un equipo de trabajo participativo y un ambiente laboral participativo y de comunicación asertiva; en la medición del clima laboral, el liderazgo, según Gilmer y Forehand (1964), citados por Herrera (2022) esta dimensión se refiere a “las características del comportamiento del directivo, así como su manera de influenciar, motivar y permitir la participación de los empleados” (p. 8).

Los factores y sub factores de medición señalados en el acuerdo 138 se presentan en la tabla siguiente:

**Tabla 1**

*Componente Liderazgo*

<b>Componente</b>	<b>Factor</b>	<b>Sub factor</b>
Liderazgo	Influencia	Credibilidad
		Motivación
	Interacción	Comunicación
		Evaluación
		Organización
	Orientación a resultados	Cumplimiento
		Independencia

*Fuente:* Ministerio de Trabajo (2018)

En el modelo de medición del clima laboral en el Art. 12 expresa que este componente tiene la finalidad de “medir la percepción sobre el nivel de liderazgo que las autoridades del nivel jerárquico superior tienen en las instituciones, en factores como: la influencia interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares” (p. 9) los mismos que son asignados por el nivel directivo a los colaboradores y equipos de trabajo, además se

mide la manera cómo los apoyan y alinean con el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones.

### **Compromiso:**

El compromiso ha sido caracterizado como el sentido de pertenencia e identidad del trabajador con la institución y por tanto asume los objetivos y metas de la organización mediante su vinculación y compromiso con el cumplimiento de la tarea individual y del equipo de trabajo.

Camas y Ordoñez (2021) para definir el compromiso en el clima laboral expresan que representa el “involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” (p. 7).

**Tabla 2**

*Componente Compromiso*

<b>Componente</b>	<b>Factor</b>	<b>Sub factor</b>
Compromiso	Adaptación al cambio	Apertura al cambio
		Iniciativa
	Reciprocidad	Desarrollo
		Equidad
		Reconocimiento
		Sentido de pertenencia
	Sentido de pertenencia	Identificación
		Integración

*Fuente:* Ministerio de Trabajo (2018)

La normativa emitida por el Ministerio del Trabajo en el Art. 14 establece que este componente está orientado a la identificación del grado de percepción del trabajador respecto a la identidad con la institución, “con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que de ésta obtiene de sus necesidades y expectativas” (2017), la dimensión compromiso se estructura con los

componentes de adaptación al cambio, reciprocidad y sentido de pertenencia, descritos en la tabla 2.

### **Entorno del trabajo**

En el Art. 14 de la NTMdCL, determina que este componente se refiere a las “percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo” (p. 18); en la medición del clima laboral la evaluación de los factores del entorno laboral tiene relevancia en la marcha de la organización y por tanto en su óptimo desarrollo

Un ambiente positivo es la base para el mejoramiento del bienestar y satisfacción de los colaboradores con respecto a su ocupación laboral y necesario para elevar el rendimiento laboral, Guerrero (2020) encuentra que el “entorno de trabajo positivo puede mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados, reduciendo el estrés y mejorando la salud mental” (p. 28).

### **Tabla 3**

#### *Componente Entorno de Trabajo*

<b>Componente</b>	<b>Factor</b>	<b>Sub factor</b>
		Herramientas
Entorno laboral	Condiciones físicas y humanas	Instalaciones
		Equilibrio persona - trabajo

*Fuente:* Ministerio de Trabajo (2018)

El desenvolvimiento de la gestión laboral demanda de diversas variables, las mismas que dan lugar a las condiciones de trabajo; estas se propician respecto a la seguridad y la higiene que en su conjunto disminuyen los riesgos de trabajo; además en este componente se miden indicadores como el salario, jornadas de trabajo, esfuerzo, apoyo, disponibilidad de tiempo libre, entre otros aspectos.

### **1.2.3.3 Herramientas de medición de clima laboral**

Para la medición del clima laboral, se utilizan técnicas descriptivas, como la observación, la entrevista y la de mayor aplicación el instrumento de test o cuestionario, en la NTMdCL en los artículos 18 a 22, se señalan las herramientas para la medición del clima laboral, como instrumento se utiliza una encuesta disponible en la plataforma del Ministerio de Trabajo, con acceso abierto para el trabajador para que responda las preguntas que miden la percepción del trabajador sobre “los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo” (Ministerio del Trabajo, 2018).

#### **Escala de medición**

La encuesta para la medición de clima laboral, está dirigida al 100% de trabajadores; instrumentos que está estructurado con 50 preguntas y con alternativas de respuestas a través de la escala Likert con las siguientes opciones:

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

Además, el cuestionario presenta una pregunta abierta para que el encuestado emita sus criterios, sugerencias o aspectos adicionales útiles para la mejora del clima laboral.

#### **Interpretación**

La interpretación se considera la siguiente guía (Art. 20) Ministerio del Trabajo (2018):

- a) Nunca y Casi nunca: El encuestado no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación.
- b) A veces: El encuestado se manifiesta está indeciso frente al reactivo consultado.
- c) Casi siempre y Siempre: El encuestado tiene una percepción positiva, refleja acuerdo o aceptación (p. 18).

## Porcentaje de participación

En el Art. 22 para realizar la medición del clima laboral, se plantea el porcentaje de participación la misma que se define un mínimo del 80% del personal, muestra que brinda garantías de confiabilidad y validez de los resultados.

A continuación, se detalla el indicador de clima laboral que se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y subfactores medidos y se identifica el porcentaje de aceptación percibido en la institución.

**Tabla 4**

### *Indicadores de Clima Laboral*

<b>Indicador de CL</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Descripción</b>
Excelente	100% - 90,01%)	CL por encima del promedio, fortaleza para alcanzar objetivos
Muy bueno	90% - 75,01%	CL por encima del promedio, factores pueden ser mejorados
Aceptable	75% - 60,01%	CL promedio, ambiente trabajo normal, sub factores deben ser mejorados
Regular	60% - 40,01%	CL bajo promedio, ambiente poco adecuado, varios sub factores deben ser mejorados
Deficiente	Menos de 40%	CL promedio, ambiente de trabajo muy bajo normal, medidas urgentes y puntuales de mejora

*Fuente:* Ministerio de Trabajo (2018)

En la tabla 4, se presentan los parámetros de medición para cada indicador de clima laboral, además se incluye la descripción sobre la significación, así como la decisión y plan de intervención que la empresa debe aplicar en cada nivel.

### 1.2.3.4 Modelo de medición de cultura organizacional

Figura 1

*Tipos de Cultura Organizacional*



Fuente: Ministerio de Trabajo (2018)

El Art. 25 del Acuerdo MDT-2018-138 determina que “el objetivo de la medición de cultura organizacional es identificar cómo son percibidas las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas que son compartidas por los integrantes de la institución”.

La aplicación de un plan de medición de cultura organizacional, permite a la administración y el equipo evaluador, medir las actitudes, comportamiento, prácticas frecuentes, percepciones y creencias los integrantes de la organización, información importante para establecer mecanismos de prevención o solución a la incidencia negativa de factores de clima laboral.

Según el Art. 26, de esta normativa se establece un modelo de medición de cultura organizacional, tomando en cuenta cuatro culturas: Servicio, Jerarquizada, Clan y Adhocrática (Ministerio del Trabajo, 2018).

#### **Cultura Servicio:**

Art. 26 trata a la cultura de servicio como la función en la cual “la institución se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Las máximas autoridades son guías para la consecución de resultados”.

Esta cultura se caracteriza porque en ella se utilizan estrategias de utilización de recursos, sean estos humanos, técnicos y tecnológicos, dirigidos a optimizar los procesos, mediante una planificada y adecuada gestión, manteniendo relaciones laborales con la integración de agentes de la comunidad, empresas y por consiguiente personas del ámbito de influencia de la empresa.

### **Cultura Jerarquizada:**

Cruz y Torres (2016) consideran que la cultura jerarquizada “se refiere a la línea de autoridad que va desde el escalón más alto al más bajo. Es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones dirigidas por la autoridad a los colaboradores” (p. 22).

La organización se estructura según niveles jerárquicos, modelo que permite la delegación de funciones y responsabilidades; mismo que ha sido cuestionado, cuando los ejecutivos tienen un rol débil de liderazgo para crear en sus dependientes seguridad y comprensión de los procesos.

Art. 26 (b) del Acuerdo MDT-2018-138 determina que:

La institución es un lugar de trabajo estructurado y formalizado en la cual los líderes son buenos coordinadores y organizadores manteniendo una entidad cohesionada, donde las normativas y las políticas juegan un rol preponderante. El éxito está definido en términos de la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación exacta.

### **Cultura Clan:**

Art. 26 (c) del Acuerdo MDT-2018-138 (2018) expresa que “la institución es vista como una gran familia y sus máximas autoridades como mentores; el éxito está definido por el bienestar de los miembros de la institución”.

La calidad de ambiente laboral se propicia a través de la aplicación de políticas centradas en el capital humano, la participación, relaciones y comunicación empática; el personal altamente motivado trabaja con mayor dinamismo y se establecen objetivos y metas individuales orientadas en las metas organizacionales.

### **Cultura Adhocrática:**

La cultura adhocrática se caracteriza por estar orientada hacia el exterior proporcionando un valor significativo de la flexibilidad; lo que quiere decir una fuerte interacción entre la organización y su entorno, dando lugar a un modelo dinámico, cambiante, en el que la creatividad, liderazgo y otros factores son importantes en la prestación de servicios, implementación de nuevos servicios y productos.

“La entidad se mantiene unida por la innovación y experimentación de nuevos productos o servicios. Se caracteriza por estimular la iniciativa individual y libertad de intelecto” (Ministerio del Trabajo, 2018).

El Art. 26 (d) (2018).expresa que la cultura adhocrática “la institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo; las máximas autoridades son consideradas innovadoras y tomadoras de riesgos”, puesto que las interacciones demandan de la creatividad, innovación a partir de las demandas del entorno y responder según su estructura interna y la capacidad de todos sus integrantes para asumir riesgos y responder a clientes y agentes externos.

#### **1.2.3.5 Herramientas de medición de cultura organizacional**

La normativa propone un cuestionario con siete reactivos de selección múltiple y una pregunta de respuesta abierta, la encuesta está orientada a la medición de valores, las preguntas están dirigidas al análisis transversal de la institución.

Respecto al análisis de los valores porcentuales de la cultura que mide el cuestionario, estos resultados permitirán a la organización para la implementación de un plan de mejora de una cultura organizacional guiada a la satisfacción de la ciudadanía, esto es clientes permanentes o clientes potenciales (Art. 27).

La encuesta para la medición de clima laboral, está dirigida al 100% de trabajadores o una muestra significativamente representativa; instrumentos que está estructurado con 16 preguntas y con alternativas de respuestas a través de la escala Likert con las siguientes opciones:

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo

- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

La determinación del tipo de cultura, se realiza a través del puntaje total obtenido en cada una de las dimensiones, el total mayor determina la cultura dominante.

### **1.2.3.6 Etapas del proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional**

La norma determina tres etapas para la medición de clima laboral y cultura organizacional, las mismas que se estructuran con las siguientes etapas:

- a) Planificación;
- b) Ejecución; y,
- c) Entrega de resultados.

#### **Etapa de planificación:**

Es la base del proceso de medición, en esta fase inicial se establece los integrantes involucrados, cronograma, recursos, además, se llevarán a cabo reuniones de trabajo, para la definición y socialización, determinación de recursos y conformación del equipo de medición de clima laboral y cultura organizacional.

En la norma se establecen cinco acciones concretas en la etapa de planificación, en la que se señala que previa al lanzamiento de la encuesta se realizará la validación del cuestionario.

#### **Etapa de ejecución**

En esta etapa a través del equipo de medición, la organización realizará el lanzamiento y difusión de la campaña, se utilizarán medios como gestores el cambio, carteleras, correos electrónicos, boletines, fondos de pantalla, habladores, entre otros; posteriormente corresponde el lanzamiento de la encuesta, por correo electrónico o encuesta de impresión física, alternativa que se toma según el tamaño de la población a ser encuestada 80% mínimo de la población total.

Para propiciar que todo el personal tomado como muestra de estudio, recibirá un recordatorio para enviar el cuestionario por el medio utilizado, es importante resaltar, que la encuesta tenga carácter reservada, y que el colaborador que responda de la organización y el equipo de gestión garantiza el sigilo de la información receptada, puesto que la emisión de resultados estará sujeta a lo que el Art. 31 dispone.

### **Etapas de entrega de resultados**

En el sector público, a los diez días de concluida la etapa de ejecución, se realiza el procesamiento y preparación de los resultados, para lo cual durante los quince días siguientes se efectuarán, el análisis de datos y elaboración del informe correspondiente, para la presentación de resultados a la autoridad pertinente y previa su autorización la socialización con el personal (Ministerio del Trabajo, 2018).

En las organizaciones privadas este proceso puede manejarse otros períodos de tiempo en el cronograma, hasta llegar a la socialización con el personal y propiciar la participación del personal para estructurar un plan de intervención para el mejoramiento de clima laboral y cultura organizacional.

## **1.2.4 Descripción del Hospital General San Vicente de Paúl**

### **1.2.4.1 Historia del Hospital General San Vicente de Paúl**

En la ciudad de Ibarra, en el año 1871 se inicia la historia del hospital que llegó a ser uno de los mejores de América Latina, ubicado en las calles Juan Montalvo y Colón, brindó atención a la ciudadanía a partir del 28 de abril de 1872; esta institución de salud inicialmente regentada por el Estado a partir del año 1885, fortalece su gestión con el contingente de las Hermanas de la Caridad de la Inmaculada Concepción, quienes prestan el servicio de enfermería, apoyo social y religioso a los pacientes; con una infraestructura física suficiente y el despliegue de la obra misionera de las hermanas de la Caridad, para el año 1930 el hospital amplía los servicios de salud con la implementación de las áreas Farmacia, Pediatría y Maternidad (HSVP, 2020).

En el año 1979 en el gobierno del triunvirato militar integrado el ibarreño Gral. Luis Leoro Franco se establece la necesidad de que el hospital cuente con un moderno edificio,

con mayor capacidad de hospitalización, consultorios de atención a pacientes de consulta interna, implementación de especialidades y que además responda a los nuevos requerimientos de servicios de salud del norte del país.

La iniciativa de un nuevo edificio se da inicio con la expropiación que realiza el Municipio de Ibarra del terreno de propiedad de la señora Roza Gómez de la Torre, a favor del Ministerio de Salud Pública para que se construyera un nuevo edificio, obra que se inicia a mediados del año 1980; predio que se encuentra ubicado en la calle Luis Vargas Torres, entre la Avenida Jaime Rivadeneira y calle Dr. Gonzalo Gómez Jurado (HSVP, 2020).

**Figura 2**

*Cartera de servicios HGSVP*



*Fuente:* (MSP - Zona 1, 2020)

Para la administración y funcionamiento del hospital se establece que su funcionamiento se regirá según lo que rige el Art. 184 del Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Salud Pública, normativa que se encuentra publicada en el R. O. N° 793-251, de julio 1984 (MSP - Zona 1, 2020). En las festividades de El Retorno en 1991, se celebra la inauguración del nuevo edificio, nombrándose director al Dr. José Albuja; en la actualidad cuenta con 32 servicios distribuidos en cuatro áreas de gestión hospitalaria y con una atención de 129.921 pacientes en el año, quienes reciben atención de hospitalización, consulta externa y emergencia.

### 1.2.4.2 Misión

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospital accesible, que presta una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente. (MSP, 2019)

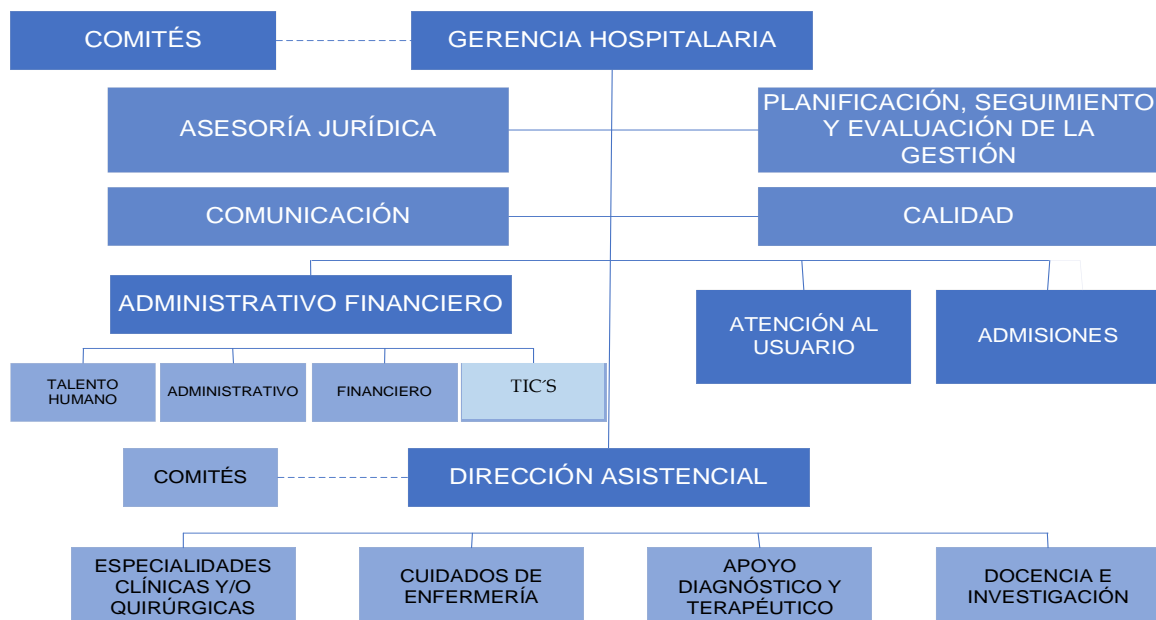
### 1.2.4.3 Visión

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social. (MSP, 2019)

### 1.2.4.4 Organigrama estructural

Figura 3

Organigrama estructural HGSVP



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de los hospitales del Ministerio de Salud Pública

#### **1.2.4.5 Áreas hospitalarias y administrativas**

Los servicios de salud en el área hospitalaria que brinda el Hospital HGSVP son los siguientes:

##### **Centro Quirúrgico**

La unidad quirúrgica hospitalaria es el área de atención a los pacientes, en la que se realizan procedimientos invasivos como pre anestésicos, operaciones, recuperación postoperatoria, esterilización, oficinas y estación de enfermería del área, área de vestidores, el centro quirúrgico realiza procedimientos que no pueden realizarse en otras áreas del hospital, en esta área se encuentra integrada por 20 profesionales, (11 hombres, 9 mujeres). “Todos ellos perfectamente coordinados para poder otorgar una atención que satisfaga las necesidades del paciente” (Arias, 2019, pág. 29).

##### **Terapia Intensiva**

La terapia intensiva es el área de atención a pacientes críticos, es decir, a personas que tienen enfermedades o lesiones que pueden ser mortales; conocida como unidad de cuidados intensivos (UCI).

En esta área el paciente recibe atención personalizada durante las 24 horas del día, el control de los signos vitales y la utilización de equipos especializados es el eje de atención para recuperar al paciente, en esta unidad en el HGSVP trabajan 12 empleados hombres y 3 mujeres (MSP - Zona 1, 2020).

##### **Imagenología**

El área de imagenología tiene especial importancia en el tratamiento de enfermedades, las imágenes permiten diagnosticar con precisión sobre la fisiología, anatomía de diferentes partes del cuerpo o de ciertos órganos que caracterizan el estado de salud – enfermedad del paciente.

Vera, & otros., (2017) expresa que la imagenología “permite la obtención de información, tanto cualitativa como cuantitativa, acerca de la morfología y el funcionamiento del órgano, parte de la anatomía” (p. 6). En el HGSVP en el área de imagenología se presta servicio con 14 profesionales (6 hombres y 8 mujeres) (MSP - Zona 1, 2020).

## **Laboratorio**

El servicio de laboratorio en un centro hospitalario constituye una unidad de relevante herramienta diagnóstica para la detección, el diagnóstico, así como para el tratamiento de patologías, en el HGSVP se realizan pruebas de química sanguínea, inmunoquímica y determinación de electrolitos, con modernos equipos que permiten la realización de 450 a 600 pruebas por hora y el contingente de 9 hombres y 10 mujeres en esta unidad hospitalaria.

## **Centro de Transfusión**

En el centro de transfusión cumplen funciones 4 hombres y 5 mujeres; este servicio tiene la finalidad de realizar la captación, procesamiento, almacenamiento y despacho de hemo elementos como la sangre, plasma, etc., los mismos que según la prescripción médica pueden ser transfundidos a pacientes en cuidados intensivos, obstétricos y neonatos en estado crítico.

Los hemo componentes su suministrados en “trasplantes de órganos sólidos, cirugías electivas, patologías hematológicas, cáncer, lesiones por traumas y accidentes de tránsito, entre otros” (HSVP, 2020).

## **Rehabilitación**

El área está integrada por la unidad de Rehabilitación y Terapia en Salud Mental dirigida a pacientes de consulta externa y hospitalización que tienen problemas de trastornos psicológicos leves, moderados y graves; además la rehabilitación está integrada de la unidad de Rehabilitación y Terapia Física dirigida pacientes que demandan de terapias para recuperación de lesiones de tipo neuromusculoesqueléticas, la rehabilitación reciben los pacientes hasta recuperar su funcionalidad, en estas unidades cumplen funciones 9 trabajadores hombres y 4 mujeres.

## **Terapias, Farmacia, Nutrición y Dietética, Vigilancia Epidemiológica. Emergencia, Consulta Externa, entre otros.**

En estas unidades prestan servicios 73 hombres y 257 mujeres, para brindar atención a pacientes en las diferentes áreas como farmacia, nutrición, epidemiología, con mayor asignación de personal las áreas de especialidades médicas, consulta externa.

### **Área administrativa**

En esta área cumplen funciones 18 hombres y 46 mujeres (64 personas), la organización estructural del HGSVP esta área comprende de las dependencias de: Gestión de Talento Humano, Gestión de Tecnologías de la Información y comunicaciones, Gestión Financiera, Administración de Caja y Recaudación.

## **2 MATERIALES Y MÉTODOS**

Los materiales y métodos describen el proceso metodológico aplicado en la investigación, constituye la guía para el desarrollo de cada una de las acciones para la recopilación de datos informativos que permitan alcanzar los objetivos del estudio; en el presente apartado se describe; el diseño de la investigación, enfoque, técnicas, instrumentos y la población y muestra.

### **2.1 Diseño de la metodología**

Esta investigación corresponde a un enfoque mixto, el tipo de investigación será básica cualitativa ya que se estudiará el comportamiento, percepciones, motivaciones y compromiso de los servidores dentro de su ambiente laboral, de diseño no experimental ya que no se manipulará ni controlará ninguna de las variables, se observará el contexto en el que se desarrolla el objeto de estudio para analizarlo e interpretarlo con posterioridad en su ambiente natural.

Así mismo es de corte transversal porque se analizará los datos encontrados sobre las variables, esto se realizará a partir de los colaboradores de nómina del Hospital General San Vicente de Paúl, al ser una población grande se pretende recolectar y analizar datos numéricos mediante herramientas estadísticas que ayuden a conseguir los objetivos establecidos. De igual manera es una investigación aplicada por cuanto se diseñarán estrategias para mejorar el clima y cultura organizacional en dicha institución.

### **2.2 Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación es de tipo exploratoria porque tiene el propósito de identificar los indicadores de clima laboral y cultura organizacional, según los sucesos que se presentan en el HGSVP a través de la información proporcionada la población seleccionada como muestra de investigación.

Por su alcance la investigación es de tipo descriptiva, porque se realiza el análisis de los indicadores de clima laboral y cultura organizacional para conocer los factores de mayor

incidencia, información que permitió llegar a conclusiones objetivos sobre la realidad que se presenta en esta organización de salud.

### 2.3 Instrumento

Se emplearán los instrumentos de medición señalados en la Norma Técnica del Ministerio de Trabajo del Ecuador, expedida en el año 2018 para Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público, cuyo objeto se señala en el Art. 1 que menciona: “La presente Norma Técnica tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional”

Los instrumentos basados en el modelo del Ministerio de Trabajo tienen las siguientes características:

- Las preguntas tienen cinco opciones de respuesta con la siguiente escala de valoración para el **cuestionario de clima laboral**:

Nunca = 1	Casi nunca = 2	A veces = 3	Casi Nunca = 4	Siempre = 5
-----------	----------------	-------------	----------------	-------------

- Las preguntas tienen cinco opciones de respuesta con la siguiente escala de valoración para el **cuestionario de cultura organizacional**:

Totalmente en desacuerdo = 1	En desacuerdo = 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3	De acuerdo = 4	Totalmente de acuerdo = 5
------------------------------	-------------------	------------------------------------	----------------	---------------------------

- El cuestionario de clima laboral, se estructura con 50 preguntas para la evaluación de tres dimensiones: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. (Ver anexo 7.1, pág. 76)
- El instrumento de cultura organizacional consta de 16 preguntas para la medición de: cultura clan, cultura adhocrática, cultura jerarquizada y cultura mercado. (Ver anexo 7.2, pág. 80)

## 2.4 Población y procedimiento muestral

El número total de trabajadores del HGSVP asciende a 642 personas, de este grupo 482 trabajadores se encuentran laborando bajo régimen de LOSEP, se realiza esta distinción debido a que la Norma Técnica de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional en su Art. 21 menciona que “*La aplicación de la encuesta de clima laboral, se realizará considerando al 100% de la población objetivo que consta en la nómina institucional, bajo cualquier modalidad de relación de dependencia, con una permanencia en la entidad mínima de tres meses*”, sin embargo, tratándose de ser una población grande, sumando a que el presente proyecto tiene fines académicos y previa autorización de la institución se utilizará muestreo para recopilar información.

Los criterios de exclusión son:

- Trabajadores pertenecientes al régimen del Código del Trabajo, entre ellos personal de limpieza, guardianía, choferes, lavandería y personal de salud

Los criterios de inclusión son:

- 484 personas pertenecientes a la Ley Orgánica del Servicio Público, entre ellos personal médico, administrativo, para ellos se detalla el personal de los diferentes departamentos.

En la tabla 5 se describen cada uno de los departamentos o áreas del HGSVP y el personal femenino y masculino que labora en la institución bajo régimen de LOSEP.

**Tabla 5**

*Personal del HGSVP bajo régimen de LOSEP*

<b>Personal del Hospital General San Vicente de Paúl bajo régimen de LOSEP.</b>			
<b>Nro.</b>	<b>Departamento / Área</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
1	Centro obstétrico	0	2
2	Coordinación de enfermería	0	1
3	Dirección asistencial hospitalaria	0	2

---

4	Docencia	0	1
5	Especialidades – Centro Quirúrgico	11	9
6	Especialidades - Cirugía	17	3
7	Especialidades – Diálisis	2	8
8	Especialidades – Emergencia	5	20
9	Especialidades – Ginecología	9	13
10	Especialidades – Medicina Interna	10	17
11	Especialidades - Neonatología	5	10
12	Especialidades – Pediatría	6	6
13	Especialidades – Terapia Intensiva	12	3
14	Especialidades – Traumatología	9	2
15	Farmacia, Insumos, Dispositivos médicos y reactivos	2	7
16	Gerencia	0	1
17	Gestión Administrativa	0	1
18	Gestión Administrativa - Activos Fijos y Bodega	1	4
19	Gestión Administrativa - Contratación Pública	3	1
20	Gestión Administrativa - Mantenimiento	1	1
21	Gestión de Admisiones	2	3
22	Gestión de Asesoría Jurídica	0	1
23	Gestión de Atención al Usuario/a	2	3
24	Gestión de Atención al Usuario/a – Trabajo Social	0	3
25	Gestión de Calidad	0	3

---

---

26	Gestión de cuidados de enfermería – Centro Obstétrico	0	16
27	Gestión de cuidados de enfermería – Centro Quirúrgico	0	16
28	Gestión de cuidados de enfermería – Cirugía	0	12
29	Gestión de cuidados de enfermería – Consulta externa	0	4
30	Gestión de cuidados de enfermería – Diálisis	0	6
31	Gestión de cuidados de enfermería – Emergencia	3	24
32	Gestión de cuidados de enfermería – Ginecología	0	16
33	Gestión de cuidados de enfermería – Medicina Interna	4	14
34	Gestión de cuidados de enfermería – Neonatología	0	18
35	Gestión de cuidados de enfermería – Pediatría	0	9
36	Gestión de cuidados de enfermería – Terapia intensiva	1	22
37	Gestión de cuidados de enfermería – Terapia intensiva - Resp	2	10
38	Gestión de cuidados de enfermería – Traumatología	0	10
39	Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión	1	0
40	Gestión de Talento Humano	4	2
41	Gestión de Tecnologías de la Información y comunicaciones	2	0

---

42	Gestión Financiera	2	3
43	Gestión Financiera – Administración de Caja	0	1
44	Gestión Financiera – Recaudación	2	5
45	Imagenología	6	8
46	Laboratorio	9	10
47	Nutrición y Dietética	0	4
48	Odontología	0	2
49	Rehabilitación y Terapia en Salud Mental	2	0
50	Rehabilitación y Terapia Física	7	4
51	Subespecialistas - Neonatología	0	1
	<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>342</b>

*Fuente:* Hospital General San Vicente de Paúl.

El total del personal que labora en el Hospital General San Vicente de Paúl es de 642 personas, entre ellas 158 personas que laboran bajo régimen de Código de Trabajo y 484 personas que laboran bajo régimen de LOSEP.

### **Tabla 6**

#### *Distribución del personal*

<b>Área de servicio</b>	<b>Población</b>
Centro Quirúrgico	20
Terapia intensiva	15
Imagenología	14
Laboratorio	19
Centro de transfusión	9
Rehabilitación	13
Otras áreas y especialidades	330
Área administrativa	64

<b>Total</b>	<b>484</b>
--------------	------------

*Fuente:* Estefanía Cortez

El procedimiento para calcular el tamaño de la muestra se realizó con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{484 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(484 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 214$$

### **Muestra estratificada:**

Coeficiente de estratificación:

$$n = \frac{214}{484} = 0,442$$

### **Simbología y datos:**

**n:** tamaño de la muestra buscado

**N:** Tamaño de la población o universo

**Z:** parámetros estadísticos que depende el Nivel de Confianza

**E:** es el error muestral deseado, en tanto por ciento

**P:** proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

**Q:** proporción de individuos que no poseen esa característica

**Tabla 7***Muestra Estratificada*

<b>Área de servicio</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra estratificada</b>
Centro Quirúrgico	20	9
Terapia intensiva	15	7
Imagenología	14	6
Laboratorio	19	8
Centro de transfusión	9	4
Rehabilitación	13	6
Otras áreas y especialidades	330	146
Área administrativa	64	28
<b>Total</b>	<b>484</b>	<b>214</b>

*Fuente:* Estefanía Cortez

**2.5 Procedimiento**

La presente investigación se realizará ejecutando el siguiente procedimiento:

**Fase 1**

Análisis de la Norma Técnica de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional emitida por el Ministerio de Trabajo y sobre cada una de las dimensiones, factores y sub factores que tiene cada variable. (Tabla 8 y 9)

**Fase 2**

Acercamiento a los colaboradores, pertenecientes al régimen de la Ley Orgánica del Servidor Público, (LOSEP), para suministrar los instrumentos de recolección de datos.

**Fase 3**

Aplicación del instrumento de medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional, dicho instrumento está elaborado y forma parte de la Norma Técnica antes señalada (escalonamiento tipo Likert)

#### **Fase 4**

Una vez recogido los datos se organizará en tablas y gráficos de Excel para su mejor organización y entendimiento.

#### **Fase 5**

Se usará el análisis y síntesis como métodos de pensamiento, así como los métodos generales derivados del uso de la estadística descriptiva y aquellos necesarios para la construcción de estrategias para mejorar el clima laboral y cultura organizacional.

**Tabla 8**

*Operacionalización y definición de variables – Clima Laboral*

Variable	Definición	Dimensiones	Factores	Sub factores	Indicadores de respuesta	Instrumentos
<b>Clima Laboral</b>	Es la percepción que tiene los servidores hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño. (Trabajo)	a) Liderazgo	1. Influencia 2. Interacción 3. Orientación a resultados	1. Credibilidad 2. Motivación 3. Comunicación 4. Participación 5. Evaluación 6. Organización 7. Cumplimiento 8. Independencia	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Encuesta de Clima Laboral a los trabajadores bajo régimen de LOSEP
		b) Compromiso	1. Adaptación al cambio 2. Reciprocidad 3. Sentido de pertenencia	1. Apertura al cambio 2. Iniciativa 3. Desarrollo 4. Equidad 5. Reconocimiento 6. Identificación 7. Integración		
		c) Entorno de trabajo	1. Condiciones físicas y humanas	1. Herramientas 2. Instalaciones 3. Equilibrio persona-trabajo		

*Fuente:* (Ministerio del Trabajo, 2018)

**Tabla 9***Operacionalización y definición de variables – Cultura Organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores de respuesta</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes. (Pursell, 2023)	a) Cultura Servicio	Se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Encuesta de Cultura Organizacional a los colaboradores bajo régimen de LOSEP
		b) Cultura Jerarquizada	Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, donde las normativas y las políticas juegan un rol preponderante		
		c) Cultura Clan	La institución es vista como una gran familia y las autoridades como mentores		
		d) Cultura Adhocrática	La institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo		

*Fuente:* (Ministerio del Trabajo, 2018)

### 3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los resultados de la investigación, en los cuales se muestran la evaluación del clima laboral y cultura organizacional, son resultados descriptivos que proporcionan un contexto de las dimensiones y factores evaluados en el Hospital General San Vicente de Paúl, de igual manera se presentan datos técnicos de los encuestados, entre ellos el género y la edad de los colaboradores.

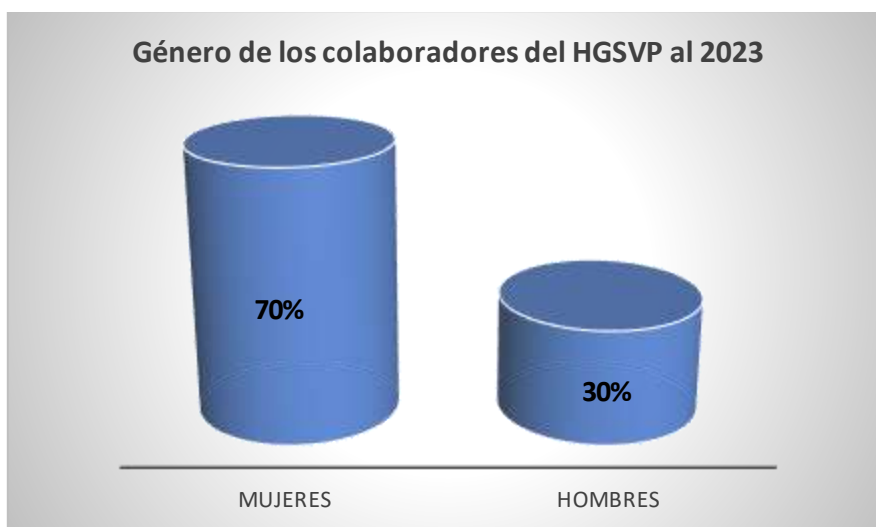
#### 3.1 Resultados del clima laboral

##### Datos técnicos de los colaboradores

- Género de los colaboradores

##### Figura 4

*Género de los colaboradores*



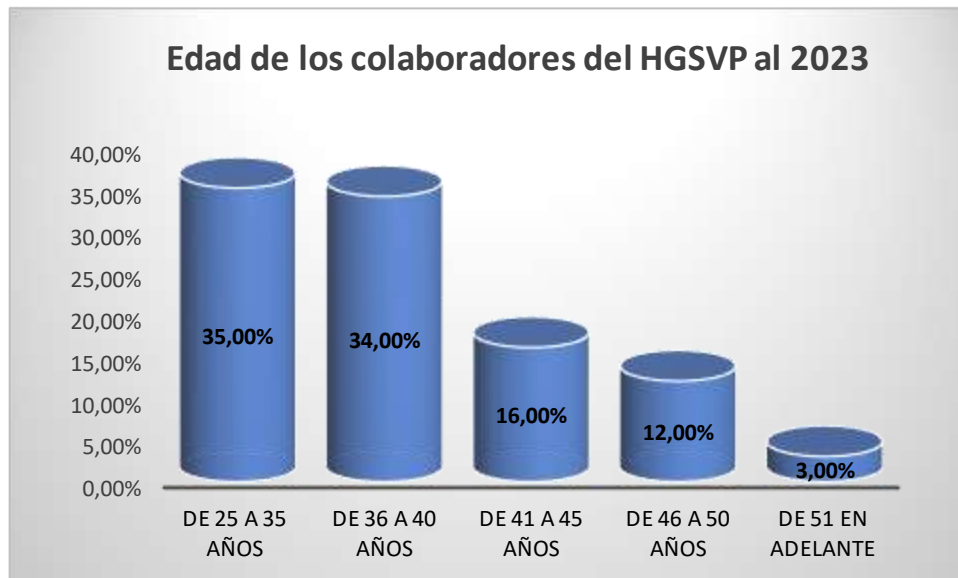
*Elaboración: Estefanía Cortez*

De acuerdo a la figura 1, se observa que del 100% de los encuestados, que se ha tomado en cuenta para realizar el levantamiento de información, el 70% son de género femenino, mientras que el 30% son de género masculino, todos estos datos ayudarán a tener una idea más clara y concreta sobre el clima laboral en sus distintas dimensiones y sobre la cultura organizacional que predomina en la institución.

- **Edad de los colaboradores**

**Figura 5**

*Edad de los colaboradores*



*Elaboración:* Estefanía Cortez

La figura 5 demuestra que, dentro del rango de edad, el 35% radica entre los 25 a 35 años de edad, mientras que el 34% de los encuestados radica entre los 36 a 40 años de edad, lo cual evidencia una mayoría de colaboradores jóvenes, lo que predispondría a la institución para generar cambios, ya que la resistencia que podrían eventualmente presentar los funcionarios con larga trayectoria sería mínima pero no menos importante.

Para las restantes preguntas se utiliza las siguientes opciones de respuesta.

1= Nunca

2= Casi nunca

3= A veces

4= Casi nunca

5= Siempre

Para mayor facilidad y entendimiento se ha realizado las siguientes tablas donde se resume cada una de las preguntas y los valores porcentuales de respuesta.

### 3.1.1 Dimensión Liderazgo

**Tabla 10**

*Dimensión Liderazgo*

<b>Dimensión Liderazgo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>
El jefe aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo	2,3%	1,60%	78,10%
El jefe generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones	1,90%	22,90%	75,20%
El jefe cumple con los compromisos establecidos con su equipo	2,30%	24,30%	73,30%
El jefe es consecuente en sus acciones.	2,80%	26,20%	71,10%
El jefe demuestra interés en las actividades que desempeña para el cumplimiento de objetivos	1,40%	27,60%	71,10%
El jefe protege y apoya al equipo	2,40%	21,00%	76,60%
El jefe comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución	2,40%	27,60%	70,10%
El jefe realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos a ser aplicados en las actividades.	5,10%	24,30%	70,60%
El jefe propicia la unidad en el equipo de trabajo como medio para conseguir beneficios para la institución	2,40%	23,80%	73,80%
El jefe comparte ideas e información libremente con su equipo	2,80%	21,50%	75,70%
El jefe realiza retroalimentación permanente	5,60%	19,60%	74,70%
Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas	4,70%	21,00%	74,30%
La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida	4,60%	24,30%	71,00%
El jefe es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores	4,20%	23,80%	72,00%
El jefe es justo cuando evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores	1,80%	23,80%	74,30%
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 futuro.	2,40%	28,00%	69,60%
El jefe planifica y organiza el trabajo con anticipación	3,20%	23,40%	73,40%
El jefe orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores.	3,30%	21,50%	75,20%
Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión	1,90%	21,00%	77,10%
La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo	3,30%	23,40%	73,40%
Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir.	2,80%	21,50%	75,70%

Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.	2,80%	22,40%	74,80%
En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe	1,90%	22,00%	76,20%
<b>TOTAL</b>	<b>3,0%</b>	<b>22,46%</b>	<b>73,80%</b>

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2018)

**Tabla 11**

*Resumen Dimensión Liderazgo*

<b>Liderazgo</b>	<b>Factor influencia</b>		<b>Factor interacción</b>		<b>Factor orientación a resultados</b>	
	f	%	f	%	f	%
Desacuerdo	34	16%	32	15%	28	13%
Indiferente	77	36%	77	36%	79	37%
De acuerdo	103	48%	105	49%	107	50%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Nota: Resumen de datos cuestionario Clima Laboral - Liderazgo

Fuente: Estefanía Cortez

El liderazgo constituye una dimensión relevante en las relaciones sociales en el ambiente laboral, se refiere a la capacidad del nivel ejecutivo para establecer relaciones empáticas, motivacionales, comunicativas y de trasmisión de objetivos y modelo de trabajo, acciones que un líder es capaz de transmitir a sus colaboradores en las interrelaciones sociales que se mantienen en el ambiente laboral tanto general como en cada área (Calderón & Vargas, 2020).

Al realizar el análisis del clima laboral, el factor liderazgo se presenta con un indicador del 74% que reconocen estar de acuerdo con las situaciones positivas respecto a la gestión del jefe inmediato en las diferentes áreas del HGSVP; el 22% manifiestan indiferencia una gestión positiva de influencia, interacción y orientación de los resultados (Tabla 10).

La percepción del personal se desarrolla a través de las experiencias y las relaciones que se mantienen en el contexto de la asignación y desenvolvimiento de las actividades, estas interacciones se mantienen entre colaboradores y con el personal de otros niveles jerárquicos de la organización; lo que significa que cada trabajador asume los objetivos de cada tarea y de la organización en el cumplimiento de las tareas, cuyos objetivos se cumplen con la coordinación y la conformación de equipos de trabajo mediante la gestión del nivel directivo, es decir de su capacidad de liderazgo.

La tabla 11 describe los resultados en cada factor de la dimensión de liderazgo, en la que se identifica que en su mayoría los indicadores se ubican con una recurrencia de estar de acuerdo; el componente orientación a resultados es el componente que positivamente califica el 50% del personal; el 37% se identifica de manera indiferente frente al liderazgo en la institución respecto a una gestión que se orienta a los resultados, principalmente orientando y revisando con frecuencia las actividades de los colaboradores, el 49% encuentra que la institución le permite medir y dar seguimiento a los resultados del trabajo que se realiza.

El 36% manifiesta que percibe de manera indiferente cuando se ejerce influencia e interacción de parte de la institución y los jefes de las diferentes áreas; mientras que el 48% está de acuerdo en cómo se maneja el componente de influencia dentro de la institución y el 16% se encuentra en desacuerdo ya que no existen las acciones necesarias para fomentar la influencia dentro del liderazgo.

**Tabla 12**

*Resumen Medición Dimensión Liderazgo*

<b>Dimensión Liderazgo</b>	<b>%</b>	<b>Indicador</b>
Factor Influencia	85%	Muy bueno
Factor Interacción	64%	Aceptable
Factor Orientación a resultados	61%	Aceptable
<b>Medición Liderazgo</b>	<b>74%</b>	<b>Aceptable</b>

*Fuente:* Contiene la medición de Liderazgo según la Guía del Ministerio del Trabajo (2018)

*Elaboración:* Estefanía Cortez

En el análisis del resumen de los componentes de liderazgo, en la tabla 12 se presentan la representación porcentual de cada factor respecto a su aporte en la construcción de clima laboral en el HGSVP, según los parámetros emitidos por la guía del Ministerio de Trabajo para la medición de clima laboral (Tabla 4).

Se identifica que el factor influencia tiene un porcentaje de 85% el cual se encuentra en el indicador de muy bueno; el 64% tiene un equivalente de aceptable para el factor interacción, ya que las actividades se las realizan en un ambiente de trabajo normal, donde los espacios laborales son interactivos y no existen situaciones estresantes o de impacto negativo.

En el factor orientación a resultados se presentan con un porcentaje de 61% con el indicador de aceptable ya que se encamina todas las actividades hacia los objetivos esperados, para mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, utilizando herramientas que posee la institución para el logro de las metas.

En la medición de la dimensión liderazgo se tiene un 74% que se ubica en el indicador de aceptable, lo que demuestra que en forma general que en la institución el clima laboral no se encuentra en un nivel crítico, sin embargo, es necesario que se apliquen estrategias para mejorar o reforzar el ambiente de trabajo que se mantiene dentro de la institución.

### 3.1.2 Dimensión Compromiso

**Tabla 13**

#### *Dimensión Compromiso*

<b>Dimensión Compromiso</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>
En el HGSVP la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas	3,20%	24,30%	72,50%
Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas establecidas.	1,90%	20,60%	77,60%
Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando los necesito	3,30%	23,40%	73,40%
Cuando mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo establecen relaciones de apoyo, para alcanzar resultados.	5,10%	20,10%	74,70%
Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la institución	3,30%	22,00%	74,80%
Prefiero permanecer en esta institución, aunque ganara lo mismo en otra.	4,70%	21,50%	73,90%

El HGSVP es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras instituciones que conozco	4,20%	18,20%	77,60%
El HGSVP produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y ciudadanía.	2,30%	25,70%	72,00%
Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales	1,90%	19,20%	79,00%
En mi puesto de trabajo se valoran mis habilidades y el potencial para aprender	2,80%	20,60%	76,60%
El HGSVP me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimiento	3,30%	25,20%	71,50%
El HGSVP capacita a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño	2,80%	19,60%	77,50%
En mi unidad tenemos las actividades y carga de trabajo bien repartidas y sin favoritismo	5,60%	22,40%	72,00%
En el HGSVP todos los trabajadores son tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, capacidades, de su orientación sexual.	2,40%	18,70%	79,00%
El HGSVP promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo	2,40%	22,90%	74,80%
Si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro.	2,40%	22,00%	75,70%
En mi área, se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y ciudadanía	2,30%	27,10%	70,50%
En mi lugar de trabajo los colaboradores tienen autonomía y libertad para innovar y aportar con su iniciativa en tareas y procesos.	2,80%	22,90%	74,30%
<b>TOTAL</b>	<b>3,15%</b>	<b>22,02%</b>	<b>74,86%</b>

*Fuente:* (Ministerio del Trabajo, 2018)

*Elaboración:* Estefanía Cortez

En este apartado se evalúa la dimensión compromiso, se reconoce como el sentido de pertenencia entre la empresa y de parte de los colaboradores hacia la organización, es decir, con todo lo que representa a ella, la fidelidad, empatía, la cooperación y coordinación son aspectos que se configuran en el elemento compromiso; en el HGSVP se identifica que el aspecto de mayor importancia es la optimización del tiempo y los recursos para realizar las actividades en el servicio de salud que se prestan en las áreas del centro hospitalario.

En esta dimensión se obtienen los mayores puntajes en la opción de acuerdo; mientras que la respuesta desacuerdo se obtienen respuestas que no superan el 6%, sin embargo, son indicadores que requieren ser fortalecidos para alcanzar óptimos desempeños basados en el compromiso de clima laboral.

**Tabla 14***Resumen Dimensión Compromiso*

<b>Compromiso</b>	<b>Adaptación al cambio</b>		<b>Reciprocidad</b>		<b>Sentido de pertenencia</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Desacuerdo	30	14%	30	14%	25	12%
Indiferente	77	36%	73	34%	83	39%
De acuerdo	107	50%	111	52%	106	49%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Nota: Resumen de datos cuestionario Clima Laboral - Compromiso

Elaboración: Estefanía Cortez

En el análisis de los factores del componente compromiso, el factor adaptación al cambio, el 50% emiten su respuesta que están de acuerdo con las acciones que caracterizan el clima laboral en la dimensión adaptación al cambio; el factor reciprocidad, en un 52% se identifica de igual manera su aceptación, y en el sentido de pertenencia con un porcentaje menor con el 49% en la misma opción de respuesta.

El factor adaptación al cambio los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo y de los resultados que se espera de su gestión, por ende, el jefe orienta y revisa frecuentemente las actividades que desempeña el personal.

El factor reciprocidad, es una condición en la que el personal y el nivel ejecutivo se interrelacionan y demuestran que existe feedback entre estos niveles organizacionales; el ambiente de trabajo está caracterizado por el interés de la institución respecto al seguimiento y resultados del trabajo del personal; además, la institución de salud por su estructura y gestión, describen y se designan las acciones que son fáciles de cumplir, aspecto que está relacionado con el indicador de liderazgo que afirma que el personal tiene conocimiento sobre el cumplimiento de responsabilidades.

El factor componente sentido de pertenencia, en un 49% se evidencia que el personal está de acuerdo con esta opción de respuesta ya que en un mayor porcentaje el personal manifiesta que existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas

establecidas, de igual manera consideran que el trabajo que cada persona realiza es valorado, importante y genera logros personales los cuales ayudan de manera significativa para aumentar su motivación.

**Tabla 15**

*Resumen Medición Dimensión Compromiso*

<b>Dimensión Compromiso</b>	<b>%</b>	<b>Indicador</b>
Factor adaptación al cambio	84%	Muy bueno
Factor Componente reciprocidad	61%	Aceptable
Factor Componente sentido de pertenencia	61%	Aceptable
<b>Medición Compromiso</b>	<b>74.86%</b>	<b>Aceptable</b>

*Fuente:* Contiene la medición de Liderazgo según la Guía del Ministerio del Trabajo (2018)

Elaboración: Estefanía Cortez

Para medir el nivel de clima laboral en el componente compromiso se determina que el factor adaptación al cambio, alcanza un promedio del 84% valor porcentual que ubica a este indicador que es muy bueno en la construcción del clima laboral; el 61% el factor reciprocidad cualitativamente se determina como un factor aceptable y con el 61% el factor sentido de pertenencia es aceptable en el componente compromiso.

En un aspecto general el componente compromiso, representa una dimensión aceptable con un indicador porcentual del 74.86%, obtenido del cálculo según la guía del Ministerio de Trabajo.

### 3.1.3 Dimensión Entorno de trabajo

**Tabla 16**

*Dimensión Entorno de Trabajo*

<b>Dimensión Entorno de trabajo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>
En el HGSVP mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable	2,30%	19,20%	78,50%

La infraestructura del HGSVP es adecuada para las actividades que desarrollo.	3,80%	21%	75,20%
Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral en el HGSVP me facilitan el trabajo y los servicios que presto	4,20%	20%	76,20%
Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo.	2,80%	23%	74,30%
Las herramientas de trabajo que utilizo en el HGSVP están adaptadas para cumplir con mis actividades	1,80%	24%	73,80%
Considero que mi lugar de trabajo en el HGSVP influye en mi estado de ánimo de manera positiva.	2,80%	23%	73,80%
El HGSVP me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral.	2,80%	20%	77,50%
En el HGSVP puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa.	2,40%	22%	75,20%
En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayudan a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.	2,30%	27%	70,60%
<b>TOTAL</b>	<b>2,80%</b>	<b>22,17%</b>	<b>75,01%</b>

*Fuente:* (Ministerio del Trabajo, 2018)

Elaboración: Estefanía Cortez

**Tabla 17**

*Resumen Dimensión Entorno de trabajo*

<b>Entorno de Trabajo</b>	<b>Condiciones físicas y humanas</b>	<b>%</b>
Desacuerdo	107	50%
Indiferente	75	35%
De acuerdo	32	15%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Resumen de datos cuestionario Clima Laboral - Compromiso

Elaboración: Estefanía Cortez

La dimensión entorno del trabajo se evalúa a través de nueve preguntas relacionadas con aspectos como la estructura física, implementación de equipos, instrumentos e indumentaria requeridos para el ejercicio del trabajo, así como factores psicológicos y

percepción de la influencia de la organización con la vida personal y familiar del empleado y viceversa que puedan influir en el desempeño del trabajo.

En la tabla 17, se presentan los resultados de la dimensión entorno del trabajo, se identifica que el 50% del personal, está de acuerdo con este factor ya que cuenta con las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos para el cumplimiento del trabajo; el 35% afirma que se sienten indiferentes ante este factor, puesto que el lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable; por otra parte en mayor porcentaje el personal de salud puede tomar horas de permiso para atender aspectos de orden personal, siempre y cuando estén enmarcados en la Normativa Legal Vigente.

El 52% del universo investigado están de acuerdo en que el lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable, en un porcentaje similar del 53% están de acuerdo que en el área de trabajo se realicen prácticas que propician el equilibrio en la vida personal y profesional; de igual manera el 45% reconoce que las condiciones físicas y ambientales del HGSVP son favorables para el cumplimiento del trabajo y la prestación de servicios; además, el 51% considera que el lugar de trabajo tiene incidencia en el estado de ánimo de manera positiva.

La medición del componente de entorno de trabajo según la Guía del Ministerio del Trabajo (2018) se calcula un promedio de 75% lo que equivale que el clima laboral en esta dimensión tiene una categoría de aceptable, es decir que se encuentra por encima del promedio de los indicadores, este componente al ubicarse en una categoría de aceptable con facilidad puede ser mejorado.

### 3.1.4 Resumen de Medición de Clima Laboral

**Tabla 18**

*Resumen Medición Laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Porcentaje</b>
Dimensión Liderazgo	73,80%
Dimensión Compromiso	74,86%
Dimensión Entorno de trabajo	75,01%
<b>Promedio</b>	<b>74,56%</b>

*Elaboración:* Estefanía Cortez

En base a la tabla 18 indica el resumen del Clima Laboral en sus tres dimensiones con un valor promedio de 75% lo cual se encuentra en un nivel aceptable, en el HGSVP cuentan con un ambiente de trabajo agradable debido a varios factores que inciden de manera positiva en la productividad del personal como las condiciones físicas, reconocimiento y desarrollo profesional entre otros que son necesarios para fomentar y cuidar de un buen ambiente laboral

Uno de los factores es el espacio de trabajo con el que cuentan para llevar a cabo cada una de sus funciones, estos espacios deben contar con la suficiente iluminación, ventilación y áreas separadas con las determinadas características para que sean llevaderas, al igual que su seguridad y la salud, siendo estos factores primordiales para mantener al personal con la tranquilidad y confianza que necesitan para que puedan laborar sin ningún inconveniente.

Otro de los factores determinantes en la medición del clima laboral es la formación continua de una buena relación laboral con todo el personal, al ser una institución grande, el personal debe interactuar con varias personas en su día a día, por lo que la forma en que la institución capacita, trata y retribuye a los colaboradores es fundamental para crear un buen ambiente de trabajo.

Sin embargo, existen factores que pueden ser mejorados, como la independencia de los colaboradores para que puedan tomar decisiones en el momento en que se necesite, al igual que la apertura al cambio, ya que existen cambios constantes que es complicado adaptarse de manera rápida o simplemente existe rechazo a estos cambios, y la iniciativa a emprender acciones nuevas o diferentes que conlleven progreso y crecimiento tanto de manera personal como de manera institucional.

### **3.2 Resultados de Cultura Organizacional**

Para las organizaciones es importante evaluar la cultura organizacional, para identificar las características del perfil de gestión que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos, el tipo de cultura organizacional constituye un modelo que se aplica en la institución que genera cohesión, cooperación y compromiso, cualidades que favorece la optimización de

los recursos humanos y físicos para alcanzar los objetivos a través de la producción de servicios.

En las instituciones de salud, tanto clima laboral como cultura organizacional son importantes para brindar un servicio de calidad, de acuerdo a los lineamientos y estándares de calidad que la normativa exige, en la tabla 19 se presenta el resumen de los cuatro tipos de cultura organizacional existentes dentro del HGSVP.

**Tabla 19**

*Resumen Cultura Organizacional*

<b>Cultura Servicio</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>
El HGSVP es una entidad orientada al resultado	0,50%	18,20%	81,30%
La dirección del HGSVP se caracteriza por competitividad y la consecución de objetivos.	1,90%	15,90%	82,20%
Los valores compartidos del HGSVP son el espíritu ganador y la consecución de objetivos.	1,40%	18,70%	79,90%
El HGSVP está enfocado en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.	2,30%	12,60%	85,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1,53%</b>	<b>16,35%</b>	<b>82,10%</b>
<b>Cultura Jerarquizada</b>			
El HGSVP es una entidad muy jerárquica	1,00%	17,80%	81,30%
La dirección del HGSVP se caracteriza por la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre	5,60%	27,10%	67,30%
Los valores compartidos del HGSVP son el respeto por las normas y políticas y el cumplimiento de la jerarquía.	3,30%	23,40%	73,30%
El éxito del HGSVP se basa en la eficiencia.	0,50%	15,40%	84,10%
<b>TOTAL</b>	<b>2,60%</b>	<b>20,93%</b>	<b>76,50%</b>
<b>Cultura Clan</b>			
El HGSVP es como una gran familia.	3,20%	26,20%	70,50%
La dirección del HGSVP se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación	2,80%	25,70%	71,50%

Los valores compartidos en el HGSVP son la lealtad, el compromiso, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	2,30%	25,70%	72,00%
El éxito del HGSVP se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	1,90%	24,80%	73,40%
<b>TOTAL</b>	<b>2,55%</b>	<b>25,60%</b>	<b>71,85%</b>
<b>Cultura Adhocrática</b>			
El HGSVP es una entidad muy dinámica y emprendedora	9,80%	28,50%	61,70%
El HGSVP se caracteriza por la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad	8,40%	21,50%	70,10%
Los valores compartidos en el HGSVP son el compromiso con la innovación y cambio continuo.	3,70%	28,00%	68,20%
Las máximas autoridades son consideradas innovadoras y tomadoras de riesgos	12,60%	24,80%	62,60%
<b>TOTAL</b>	<b>8,63%</b>	<b>25,70%</b>	<b>65,65%</b>

*Fuente:* (Ministerio del Trabajo, 2018)

*Elaboración:* Estefanía Cortez

En la tabla 19 se presentan los resultados en donde la cultura adhocrática en el indicador donde al HGSVP se le cataloga como una entidad muy dinámica y emprendedora, el personal considera que los líderes deberían ser más reactivos y receptivos al cambio donde su mayor objetivo sea alentar a los equipos a realizar las actividades de manera rápida y efectiva, enriqueciendo con los nuevos desafíos ya que eso proporcionará una oportunidad para promover la creatividad individual, la puesta en común y la innovación.

En el análisis de cultura clan tiene una puntuación menor equivalente al 70.50% en el indicador que se basa en el HGSVP como una gran familia, puesto que el personal suele anteponer las necesidades de los colaboradores, el trabajo colaborativo, el reconocimiento y la comunicación, este tipo de cultura se enfoca en las personas ya que ellos son la clave para el éxito.

En los indicadores de cultura jerarquizada, el 67.30% reconoce que la dirección del HGSVP se caracteriza por la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre, teniendo este indicador el porcentaje más bajo, puesto que estos criterios

se derivan de los tipos de contratos del personal, este tipo de cultura proporciona estabilidad, adhiriéndose a una estructura rígida, formal y tradicional.

Una cultura de servicio en el HGSVP se determina que está totalmente de acuerdo el 85% de empleados reconocen que esta organización está orientada a los resultados y resalta el espíritu ganador y la consecución de objetivos, de igual manera está enfocado en la prestación de servicio de calidad a la ciudadanía, que es una característica que representa a la institución.

**Tabla 20**

*Resumen Caracterización Cultura Organizacional*

Culturas	Cultura Clan		Cultura Adhocrática		Cultura Jerarquizada		Cultura Servicio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
De acuerdo	109	51,30%	108	50,40%	109	51,30%	155	72,60%
Indiferente	80	37,20%	77	36,20%	80	37,20%	53	24,80%
Desacuerdo	25	11,50%	29	13,40%	25	11,50%	6	2,60%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>

*Nota:* Contiene el resumen del cuestionario de medición de Cultura organizacional

*Elaboración:* Estefanía Cortez

En el resumen de resultados organizados según la agrupación de indicadores por categoría se identifica que el 51.30% refleja que el personal está de acuerdo con los indicadores de la cultura Clan, este tipo de cultura de tipo horizontal, se orienta al desarrollo social y prioriza el fortalecimiento de las interacciones, mediante la conformación de equipos de trabajo, en la evaluación de este tipo de cultura el personal (tabla 19) expresa que la organización puede considerarse como una gran familia según el 72%, un porcentaje igual manifiesta que el compromiso, confianza mutua y el trabajo en grupo a veces se presenta en las diferentes áreas del HGSVP.

La cultura adhocrática caracteriza a la organización por contar con líderes proactivos, reactivos y receptivos a acciones a la innovación y al cambio; en el HGSVP se identifica que el personal en un 68.20% considera que la dirección se caracteriza por la iniciativa

del individuo, asunción de riesgos, innovación y la seguridad; en la tabla 20 se identifica que los resultados de cultura adhocrática en un 65.65% criterios que se evidencian en la alternativa

La cultura jerarquizada, se considera un tipo de liderazgo de tipo vertical, Herrera (2022) encuentra que esta cultura “tiene una estructura corporativa más rígida, formal y tradicional, se centran en una cadena de mando clara y múltiples niveles de gestión que separan a los empleados y al liderazgo” (p. 32); en este sentido el 81.30% afirma que se siente indiferente ante la opción de respuesta si el HGSVP es una organización muy jerarquizada, la gestión jerarquizada tiene mayor notabilidad en las organizaciones del sector público y militar, son organizaciones que se cumplen estrictamente normas, códigos y leyes, el 73.30% afirma que los valores compartidos se centran por las normas, políticas y cumplimiento de la jerarquía.

La cultura de servicio definida para las organizaciones orientadas al servicio sea públicas o privadas, y descrita como cultura de mercado en las empresas comerciales y de producción de bienes; estas organizaciones logran ser competitivas y se posicionan en el mercado a través de la prestación de servicios de calidad, la atención a las expectativas de los usuarios es el eje de la gestión de la empresa. En la tabla 19 se observa que el 82,10% de las percepciones de los empleados, los indicadores de la cultura de servicio se ubican entre en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo.

En las organizaciones de salud, el servicio, el alivio de la enfermedad y garantizar la salud de los pacientes es el objetivo prioritario, brindando un servicio de calidad y calidez, y enfoque humanitario como lo determinan las leyes pertinentes; enfoque que es de trascendencia en el HGSVP casa de salud regentado por el Estado, por lo tanto su gestión no prioriza la rentabilidad en unidades monetarias, pero si los resultados están dirigidos en el número de pacientes atendidos, brindar servicios a personas de bajos recursos económicos; al respecto el 81.30% manifiesta que está totalmente de acuerdo que siempre la organización está orientada al resultado y el 82.20% afirma que la competitividad positiva está dirigida a la consecución de objetivos organizacionales.

### 3.2.1 Medición Cultura Organizacional

**Tabla 21**

*Resumen Medición Cultura Organizacional*

<b>Cultura</b>	<b>Porcentaje</b>
Cultura Clan	71,85%
Cultura Adhocrática	65,65%
Cultura Jerarquizada	76,50%
Cultura Servicio	82,10%
<b>Promedio</b>	<b>74,03%</b>

*Nota:* Contiene la medición de Liderazgo según la Guía del Ministerio del Trabajo (2018)

*Elaboración:* Estefanía Cortez

De acuerdo a la tabla 21, expresa que el promedio del nivel de Cultura Organizacional dentro del HGSVP, corresponde al 74%, donde la cultura organizacional está comprendida entre valores compartidos, hábitos, usos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones, ceremonias, historias, símbolos materiales, lenguaje, rituales, se encuentran en un nivel aceptable.

De los cuatro tipos de cultura que existen en la institución, la que predomina es la de Servicio, con un porcentaje del 82.10%, que hace referencia a la orientación de resultados, está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía y las máximas autoridades son consideradas guías para la consecución de resultados.

Dentro de la institución la cultura servicio es una de las más importantes ya que al ser un Hospital se tiene que relacionar con los pacientes, personal administrativo y personal médico por lo que se debe mantener una comunicación asertiva y calidad de servicio, de este factor depende el éxito de la institución, así como la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

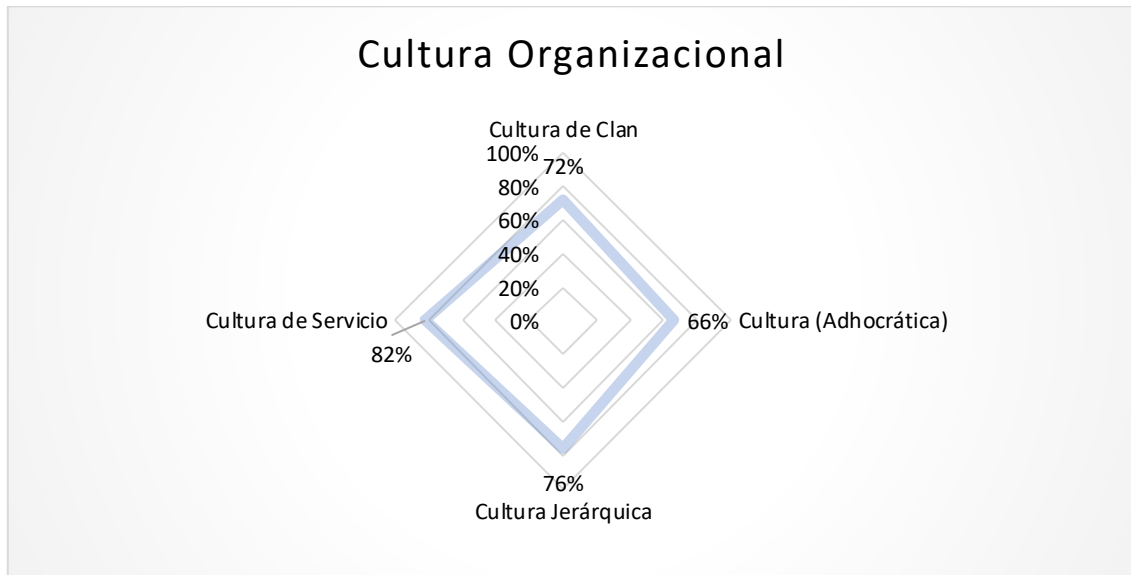
Otra de las culturas que prevalece es la cultura jerarquizada, con un porcentaje de 76.50%, esto hace referencia a la institución como un lugar de trabajo estructurado y formalizado,

los líderes tienen habilidades positivas como coordinadores y organizadores manteniendo una entidad unida, donde las políticas juegan un rol preponderante y el éxito está determinado por la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación exacta de las mismas.

Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jerárquicos, los líderes toman el rol de vigilantes del cumplimiento de normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas, por lo que se debe cumplir con los manuales y seguir constantemente los procedimientos previamente establecidos.

### Figura 6

#### *Cultura Organizacional*



*Fuente:* Estefanía Cortez

Las empresas públicas, según la Guía del Ministerio del Trabajo (2018), las organizaciones se "orientan a resultados y están enfocadas en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Las máximas autoridades son guías para la consecución de resultados" (p. 19).

La cultura organizacional predominante en el HGSVP es la cultura de servicio, con un porcentaje equivalente al 81%, respecto a los promedios de los otros tipos de cultura que no superan el 72%

### 3.3 Discusión

Una vez analizada toda la data estadística realizada en la investigación, se estableció que el clima laboral del HGSVP se encuentra en un nivel aceptable, de acuerdo a los componentes; liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, esto provoca resultados positivos en el personal como el aumento de la productividad, orientando el trabajo a la consecución de resultados, al igual que al sentirse en un ambiente tranquilo y seguro se crean lazos de confianza y aumenta el compromiso por llevar a cabo sus actividades de forma proactiva y eficiente.

De acuerdo los resultados de Martínez (2023), en su investigación titulada “Diagnóstico y plan de prevención de clima laboral en el personal administrativo correspondiente a los procesos habilitantes de apoyo y asesoría del Hospital San Vicente de Paúl, menciona que dentro del factor realización personal, su respuesta fue favorable con el 41.7% al igual que en el factor Involucramiento Laboral su respuesta es muy favorable con el 58.3%.

Mientras que, en la presente investigación en el factor influencia tiene un porcentaje de aceptación muy bueno del 85% debido a la comunicación efectiva que existe dentro de la institución, el lenguaje que se utiliza llega de manera directa sobre todo el equipo de trabajo. Al igual que el factor interacción, mantiene un porcentaje aceptable de 64% por la relación que existe entre todo el personal.

Dentro de la misma investigación la cultura organizacional se estableció que el tipo de cultura que prevalece en el HGSVP es la de servicio, sin embargo, la que también tiene un alto porcentaje es la cultura jerarquizada, al ser una institución pública se rige por una normativa legal, con líderes en la cima y una cadena de mando establecida, centrándose en la política, la planificación, el proceso y la precisión.

Mientras que, en la presente investigación los resultados arrojaron que la cultura que predomina es la de servicio debido a que prevalece el profesionalismo, la eficiencia y la calidad en la atención a los pacientes tanto internos como externos, ya que la satisfacción del cliente es el pilar fundamental del éxito de la institución.

De acuerdo a los resultados de Torres & Vásquez (2006), en su investigación menciona que existe una cultura jerarquizada dentro del HGSVP, caracterizada por trámites interminables lo que torna ineficaz e ineficiente a la institución, por lo que se necesita

cambios profundos de mentalidad y actitud, de acuerdo a los lineamientos de la política nacional de salud que se los debe desarrollar de manera integral.

Si bien es cierto dentro de la institución la cultura que predomina es la de servicio, sin embargo, la cultura jerarquizada tiene un alto porcentaje de 76.50%, ya que se mantiene cadenas de mando o diferentes niveles de toma de decisión, por lo que se evidencia mayor coordinación y el trabajo se realiza de manera ágil.

## **4 DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

El planteamiento de estas acciones o actividades servirán para fortalecer algunos sub factores como la motivación, comunicación, participación, organización, independencia, reconocimiento, así como también se trata de minimizar algunas debilidades como apertura al cambio, identificación e integración.

El clima laboral y la cultura organizacional son dos elementos que van a la par en conseguir una mayor calidad de vida del personal, con la implementación de planes de mejora de clima laboral se busca el incremento de la satisfacción laboral y aumentar la motivación de los colaboradores.

Dentro de las estrategias se contemplan actividades enfocadas en liderazgo, responsabilidad (empowerment o autonomía), recompensa, relaciones, cooperación, actividad física y actividades lúdicas recreativas con énfasis en mejorar relaciones interpersonales y mejorar la calidad del ambiente laboral dentro de la institución.

### **4.1 Plan de incentivos no monetarios**

Los incentivos laborables no remunerados tienen la posibilidad de promover valores, responsabilidades, iniciativa e innovación en el personal de la institución, así como también se busca elevar la motivación y el nivel de satisfacción laboral del personal, base fundamental para buen desarrollo y desempeño laboral, orientado al mejoramiento significativo del clima laboral y la cultura organizacional fomentando las actividades en recompensa.

El diseño de actividades se realiza a través de las siguientes acciones:

1. Aprobación del diseño del plan de incentivos no monetarios, por parte de la Dirección General del HGSVP.
2. Diseño de estrategias y actividades en la Unidad de Talento Humano, dirigido a los Jefes Departamentales/Áreas del HGSVP.
3. Socialización del plan de incentivos no monetarios, al personal beneficiario con la dirección y responsabilidad de la Unidad de Talento Humano
4. Aplicación de las estrategias al personal del HGSVP.

Las actividades del plan de incentivos monetarios, son apropiadas en la gestión administrativa de entidades públicas y privadas, están relacionadas con la generación de percepciones emocionales del trabajador.

#### **4.1.1 Diseño de actividades de incentivos no monetarios**

##### **Actividad Nro. 1**

##### **Reconocimiento a los trabajadores que cumplen 20, 25 y 30 años de servicio**

Cuya distinción será mediante una resolución de Gerencia, Dirección Asistencial Hospitalaria y Talento Humano a aquellos trabajadores que hayan cumplido 20, 25 y 30 años al servicio de la Institución, resaltando aquellas personas que dentro de este grupo tuvieron una carrera impecable, se plasmará en acción de Personal, emitida por la Unidad de Talento Humano a través de un diploma y una placa, a continuación, se describen los pasos para su ejecución.

**Tabla 22.**

*Plan de reconocimiento a trabajadores por años de servicio*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Reporte por parte de la Unidad de Talento Humano del personal que cumple 20, 25 y 30 años de servicio.	Matriz de historia laboral	Director de Unidad de Talento Humano
Publicación en la cartera en el mes de aniversario del HGSVP.	Acta de designación y aprobación de reconocimiento a personal Entrega a empleado la acción de personal	Dirección general Director de Unidad de Talento Humano
Gestión de la Unidad de Talento Humano para elaboración de Acción de Personal	Matriz de historia laboral Acta de designación y aprobación	Dirección general Director de Unidad de Talento Humano
Elaboración de Acción de Personal	Documentos fuente	Dirección general

---

Director de Unidad de  
Talento Humano  
Secretaría

---

*Fuente: Estefanía Cortez*

## **Actividad Nro. 2**

### **Reconocimiento a los trabajadores que cesan por límite de edad**

Cuya distinción será mediante una Resolución de Gerencia, Dirección Asistencial Hospitalaria y Talento Humano, la cual se plasmará en Acción de Personal mediante un diploma y una placa, emitida por la Unidad de Talento Humano.

#### **Tabla 23.**

*Plan de reconocimiento a trabajadores desvinculados por límite de edad*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Reporte por parte de la Unidad de Talento Humano el personal que se acoge a la jubilación	Matriz de historia laboral Documentación IESS y HGSVP que sustentan jubilación	Director de Unidad de Talento Humano
Publicación en la Cartelera de forma trimestral	Resolución y acción de personal Entrega a empleado la acción de personal	Dirección general Director de Unidad de Talento Humano
Gestión ante la Unidad de Talento Humano para elaboración de Acción de Personal	Resolución y acción de personal	Dirección general Director de Unidad de Talento Humano
Elaboración de Acción de Personal	Documentos fuente	Dirección general Director de Unidad de Talento Humano Secretaría

*Nota:* Contiene el plan de reconocimiento a trabajadores por acogerse a la jubilación

*Fuente:* Estefanía Cortez

### **Actividad Nro. 3**

#### **Acciones de personal de felicitación por puntualidad**

Como una manera de estimular ésta sana cualidad, la Unidad de Talento Humano realizará el reconocimiento formal a las personas que no tengan ningún tipo de retraso al ingresar a la institución a través de la entrega de una acción de personal de Felicitación, de manera trimestral.

#### **Tabla 24.**

*Plan de reconocimiento a la puntualidad*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Reporte por parte de la Unidad de Talento Humano el personal destacado por su puntualidad.	Matriz de registro de asistencia biométrico	Director de Unidad de Talento Humano Director de sistemas
Gestión ante la Unidad de Talento Humano para elaboración de Acción de Personal.	Resolución y acción de personal	Director de Unidad de Talento Humano
Elaboración de Acción de Personal	Documentos fuente	Dirección general Director de Unidad de Talento Humano Secretaría
Publicación en la Cartelera	Resolución y acción de personal Entrega a empleado la acción de personal	Director de Unidad de Talento Humano

*Nota:* Contiene el plan de reconocimiento a trabajadores por la puntualidad

*Fuente:* Estefanía Cortez

#### Actividad Nro. 4

##### Envío de tarjeta virtual por cumpleaños

Como una estrategia que genere aumento del compromiso institucional y logre mayor motivación en el personal, la Unidad de Talento Humano realizará el envío de tarjetas virtuales como un medio eficaz que genere en el personal un momento emocional agradable que refleje aprecio y valor que tienen para la institución.

**Tabla 25.**

*Plan de felicitación por cumpleaños*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Reporte por parte de la Unidad de Talento Humano que cumple años en el mes	Matriz de datos sociométricos del personal	Director de Unidad de Talento Humano
Gestión ante la Unidad de Talento Humano para la elaboración de tarjeta virtual	Orden de trabajo	Director de Unidad de Talento Humano Jefe unidad de sistemas
Diseño de tarjeta virtual personalizada	Orden de trabajo con datos del homenajeado	Jefe unidad de sistemas
Envío de tarjeta virtual	Tarjeta virtual	Director de Unidad de Talento Humano Jefe unidad de sistemas

*Nota:* Contiene el plan de reconocimiento por el cumpleaños del empleado

*Fuente:* Estefanía Cortez

#### Actividad Nro. 5

##### Implementación de una galería de trofeos y fotografías

Servirá de estímulo a los servidores que hayan obtenido el título de campeón en diversas competencias, con una “Memoria de Hechos” donde se exhibirán al público (diplomas, fotografías, entre otros) los logros obtenidos por el personal en competencias deportivas

y culturales, entre otros; quedando grabados en la historia del Hospital, como ejemplo para las nuevas generaciones de la institución.

Se tomará en cuenta:

- El evento (relevancia, tiempo)
- Elaboración de Informe.
- Publicación en Cartelera de la Unidad de Talento Humano.
- Implementación de Galería

## **Actividad Nro. 6**

### **Desayuno de trabajo**

El objetivo de esta actividad es promover el intercambio de ideas, puntos de vista y posibles líneas de actuación sobre temas de interés que tengan que ver con las áreas de trabajo; es el momento propicio para exponer a las autoridades sus puntos de vista óptimos para la mejora de la institución. El desayuno se les proporcionará a cada Servicio o Unidad de manera mensual, en el comedor de la Institución, constando de alimentos naturales o mínimamente preparados.

Esta actividad se realizaría el último viernes de cada mes y asistiría el personal de un servicio, la Gerencia, Director Médico y Jefe del servicio; y, en secuencia el resto de servicios durante todo el año.

Se brindará el desayuno en el comedor, por el lapso de 20 a 30 minutos, en el horario que oscilaría entre 08H30 a 10H00, dependiendo de las actividades de los servicios.

## **Actividad Nro. 7**

### **Actividades deportivas internas**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 381 establece: “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas”.

El objetivo de realizar estas actividades está orientadas a fomentar la integración, respeto, tolerancia, sana competencia, esparcimiento y participación en actividades deportivas mejorando el estado físico y mental de los colaboradores.

Esta actividad comprende:

- Actividades deportivas como caminatas al aire libre o ciclo paseos que permitan fomentar la integración con el deporte, con el personal que no se encuentre de turno.
- Jornadas deportivas internas con la participación de los diferentes servicios o unidades, mediante juegos tradicionales que ayuden a rescatar las tradiciones de nuestro país y fomentar las relaciones sociales e interpersonales.
- Ceremonia de inauguración de las actividades deportivas.
- Eventos deportivos fuera de horarios de trabajo, por cuanto al ser una institución de salud, el personal realiza turnos de atención que a los participantes no les permite asistir regularmente a los encuentros deportivos, por lo que se realizara paulatinamente y adecuando a horarios de trabajo.
- Utilización de instalaciones internas del hospital para aquellas actividades que no necesitan un gran espacio o el establecimiento adecuado para su ejecución.
- Gestión para utilización de instalaciones externas para actividades como fútbol, básquetbol o vóley, coordinando los horarios de trabajo y disposición del personal.
- Ceremonia de premiación a los ganadores de las diferentes actividades deportivas.

**Tabla 26**

*Plan recreacional a nivel interno*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Elaboración del plan recreacional	Aprobación dirección general	Director de Unidad de Talento Humano Representantes de Sindicato y Asociaciones internas

Diseño de actividades recreacionales	Revisión actividades deportivas y recreativas a ser aplicadas	Director de Unidad de Talento Humano Representantes de Sindicato y Asociaciones internas Dirección general
Aprobación y asignación de recursos	Plan de actividades recreacionales	Director de Unidad de Talento Humano Dirección financiera
Ejecución del plan de acción	Plan de actividades recreacionales Cronograma específico	Dirección de Unidad de Talento Humano

*Nota:* Contiene el plan para el desarrollo de acciones de recreación e integración a nivel interno

*Fuente:* Estefanía Cortez

## **Actividad Nro. 8**

### **Actividades Navideñas**

En vista de que un alto porcentaje del personal del hospital profesa la religión católica, se ha considerado la factibilidad de utilizar esta creencia religiosa para ejecutar una motivación general, con las restricciones que impone el respeto a quienes no la profesan, pero incluyéndolos en actividades afines; esta motivación a su vez promueve el trabajo en equipo, iniciativa, participación, creatividad, competitividad y la motivación fundamental que es compartir actividades recreativas que fomentan la unidad y el compañerismo.

#### **Elaboración de Pesebre por servicios:**

Con la finalidad de motivar a los trabajadores logrando su identificación con su equipo de trabajo y la competencia positiva para logros que generen en la satisfacción del trabajo efectuado, se realizará el concurso de nacimiento del niño Jesús, icono mundial de la Navidad, en el cual participarán todos los servicios presentando sus pesebres, demostrando colaboración, trabajo en equipo, iniciativa, participación, solidaridad; para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Conformación del Jurado Calificador
- Revisión de bases, elaboración de fichas de calificación.
- Elaboración de cronograma
- Convocatoria Institucional de concurso de nacimiento por servicios.
- Distribución de bases
- Recepción de Inscripción
- Participación de los trabajadores en la elaboración de pesabres por servicios
- Evaluación del Jurado

Como incentivos no remunerativos se tiene:

- Publicación de servicios ganadores primero, segundo y tercer lugar
- Reconocimiento público en ceremonia de Navidad
- Resolución de reconocimiento a cada miembro del equipo ganador adjunto a su acción de personal.
- Premiación auto gestionada.

La unidad de Talento Humano será la encargada de otorgar los premios a los servicios o unidades ganadoras.

**Tabla 27**

*Plan Navidad paz y armonía*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Convocatoria y socialización a directores de áreas	Plan de navidad paz y armonía (actividad 8)	Director de Unidad de Talento Humano
Convocatoria y socialización al personal por áreas	Plan de navidad paz y armonía (actividad 8)	Director de Unidad de Talento Humano Representantes de Sindicato y Asociaciones internas
Conformación de comisiones	Plan de navidad paz y armonía (actividad 8)	Director de Unidad de Talento Humano Líderes de comisiones

	Plan de acción navidad paz y armonía	
Ejecución del plan de acción	Plan de actividades de navidad paz y armonía Cronograma específico	Director de Unidad de Talento Humano Líderes de comisiones

*Nota:* Contiene el plan para el desarrollo de acciones navidad paz y armonía

*Fuente:* Estefanía Cortez

## Actividad Nro. 9

### Pausas Activas

Con la finalidad de fomentar la ejecución de las pausas activas, la Unidad de Talento Humano, conjuntamente con los jefes de servicio y la colaboración de un servidor del Ministerio del Deporte, se realizará un recorrido por las diferentes Unidades Hospitalarias, tomando un espacio de 10 minutos durante la jornada de trabajo para la práctica de ejercicios cortos que alivian la fatiga física y mental de los servidores, para complementar esta actividad se realizará una charla corta sobre la importancia de llevar una alimentación saludable.

### Tabla 28

*Plan pausas activas*

Actividad	Documentación	Responsable
Elaboración plan de acción pausas activas	Plan de pausas activas con la inclusión de actividades de animación	Director de Unidad de Talento Humano
Socialización directores departamentales y representantes de áreas de la institución	Plan de acción pausas activas	Director de Unidad de Talento Humano

Conformación del cronograma y responsabilidades	Plan de acción pausas recreacionales Cronograma de ejecución	Director de Unidad de Talento Humano Motivadores asignados
Ejecución del plan de acción	Cronograma de ejecución y plan de acción	Director de Unidad de Talento Humano Motivadores asignados

*Nota:* Contiene el plan para el desarrollo de acciones pausas activas

*Fuente* Estefanía Cortez

### **Actividad Nro. 10**

#### **Charlas de motivación, capacitaciones y convivencias**

Las charlas se realizarán con los diferentes servicios que permitirán generar en los servidores beneficios institucionales tales como: eficacia, eficiencia, reconocimiento, sentido de pertenencia, liberación de talento, mayor rendimiento.

### **Tabla 29**

*Plan mejoramiento emocional y sentido de identidad*

<b>Actividad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Responsable</b>
Diseño de actividades para el mejoramiento de la percepción emocional y sentido de pertenencia del personal	Planes de acción por motivación, capacitación y convivencia (jornada de integración)	Director de Unidad de Talento Humano Directores departamentales y por áreas
Selección de motivadores y expositores	Plan de acción actividad 10	Director de Unidad de Talento Humano
Convocatoria y ejecución del plan de acción	Cronograma de ejecución y plan de acción	Director de Unidad de Talento Humano Motivadores y expositores asignados

*Nota:* Contiene el plan para el desarrollo de acciones de motivación, capacitación e integración

*Fuente:* Estefanía Cortez

#### 4.1.2 Presupuesto Propuesto

Se presenta el presupuesto estimado para cada una de las actividades propuestas para su ejecución.

**Tabla 30**

*Presupuesto*

<b>PRESUPUESTO PROPUESTO</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>	
		<b>C. U.</b>	<b>C.T.</b>
Abril	Elaboración de diploma y placa de reconocimiento a los trabajadores que cumplen 20, 25 y 30 años de servicio	\$40	\$40
Enero, abril, julio, octubre	Elaboración de diploma y placa de reconocimiento a los trabajadores que cesan por límite de edad	\$40	\$160
Enero, abril, julio, octubre	Elaboración de acciones de personal de felicitación por puntualidad	\$10	\$40
Todos los meses	Elaboración y envío de tarjeta virtual por cumpleaños	\$0	\$0
Junio	Adecuación de espacio y mueble para la implementación de una galería de trofeos y fotografías	\$250	\$250

Todos los meses	Elaboración de desayuno de trabajo	\$40	\$480
Junio	Organización de actividades deportivas internas	\$100	\$100
Diciembre	Organización de actividades Navideñas	\$150	\$150
Todos los meses	Ejecución de pausas activas	\$0	\$0
Marzo y agosto	Socialización de charlas de motivación, capacitaciones y convivencias	\$50	\$100
<b>TOTAL</b>		<b>\$680</b>	<b>\$1320</b>

*Nota:* Contiene la descripción del presupuesto de las actividades

*Fuente:* Estefanía Cortez

#### 4.1.3 Cronograma de actividades

**Tabla 31**

*Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	FECHA											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Plan de incentivos no monetarios</b>												
Reconocimiento a los trabajadores que cumplen 20, 25 y 30 años de servicio				X								
Reconocimiento a los trabajadores que cesan por límite de edad	X			X			X			X		
Acciones de personal de felicitación por puntualidad	X			X			X			X		
Envío de tarjeta virtual por cumpleaños	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementación de una galería de trofeos y fotografías						X						
Desayuno de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades deportivas internas						X						

Actividades Navideñas												x
Pausas Activas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Charlas de motivación, capacitaciones y convivencias			x					x				

*Nota:* Contiene la descripción de actividades según el tiempo de ejecución

*Fuente:* Estefanía Cortez

Todas estas estrategias requieren ser llevadas a la práctica. Por ello es necesario que la alta administración del Hospital General San Vicente de Paúl, se comprometa a llevar a cabo este plan de actividades que van a ayudar de manera significativa a mejorar su Clima Laboral y fomentar su Cultura Organizacional.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Dentro del HGSVP el clima laboral se encuentra en un nivel aceptable con un promedio del 75% de acuerdo a sus tres dimensiones analizadas: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, mostrando una percepción generalizada de que el ambiente de trabajo en la institución es adecuado, sin embargo, existen sub factores que pueden ser mejorados como la credibilidad, evaluación y desarrollo.
- Dentro del clima laboral el factor con mayor porcentaje es el entorno de trabajo con un valor de 75.01% ya que se trata de crear climas saludables que aporten en el desarrollo profesional tanto individual como grupal, sin embargo, existen situaciones que generan un ambiente laboral negativo como el inadecuado manejo de conflictos, la falta de inteligencia emocional y el desorden.
- De acuerdo a la medición de resultados sobre el clima laboral, se evidenció que la dimensión liderazgo mantiene un porcentaje bajo respecto a las dos dimensiones restantes, con el valor de 73.80% puesto que esta habilidad no la poseen todas las personas a la hora de gestionar talento de forma adecuada.
- Referente a la cultura organizacional, en el HGSVP la que predomina es la de servicio con un porcentaje obtenido del 82.10%, se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía, no obstante, la cultura jerarquizada muestra el 76.50% donde los líderes de la institución tratan de ser buenos coordinadores y organizadores en sus funciones puesto que las normativas y políticas juegan un rol preponderante.
- En relación a la propuesta de estrategias para mejorar el clima laboral y cultura organizacional, permitirá a la institución mejorar aquellos factores que requieren de acciones pertinentes para su progreso, así mismo, posibilita reflejar índices elevados de aceptación por los colaboradores gracias a las actividades de mejora.

## RECOMENDACIONES

- Para el fortalecimiento del clima laboral es importante que los jefes de cada área o unidad del HGSVP realicen talleres de socialización con sus equipos de trabajo para reforzar aquellos factores que mantienen porcentajes bajos como; orientación a resultados, reciprocidad y sentido de pertenencia para poder lograr los objetivos requeridos en la institución.
- Es necesario identificar las situaciones que generan un ambiente laboral negativo, reconociendo los problemas desde su raíz y plantear soluciones, de igual manera se debe generar climas de trabajo adecuados desde la fomentación del respeto mediante el desarrollo de relaciones sociales sanas que involucren entornos más equitativos, así también cuidar y mantener en buen estado el espacio de trabajo.
- Se requiere implementar mayor atención a la dimensión liderazgo, mediante estrategias que fortalezcan esta habilidad como adoptar el aprendizaje continuo mediante seminarios o programas de formación, de igual manera se debe mantener una retroalimentación activa, a través de opiniones objetivas que permitan tener una mejor visión para la toma de decisiones.
- Una vez identificada la cultura organizacional que prevalece en el HGSVP, es necesario fortalecerla, puesto que la institución de salud debe estar orientado a brindar un servicio de calidad y eficiente para atender las necesidades de los pacientes y sociedad en general, así mismo se debe aumentar su motivación, satisfacción y compromiso con la institución.
- Es necesario que la máxima autoridad adopte esta propuesta en la institución como parte de la gestión del cambio, permitiendo a futuro fomentar acciones de mejora con el fin de obtener un adecuado ambiente de trabajo que promueva la productividad, eficiencia y motive a los colaboradores de la institución a realizar sus actividades laborales de forma eficaz y obtener los mejores resultados.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anagonó, L. M. (2022). *Plan de mejora para el clima laboral y cultura organizacional en Talento Humano del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales en el año 2020*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito. Obtenido de <https://bit.ly/3Ma5WDC>
- Arancibia Morales, D. A., Silva Jiménez, D., Cortés Tello, F. A., & Méndez Celis, P. B. (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. *Salud y Administración*, 57 - 66.
- Arias, E. (2019). *La gestión del talento humano en el servicio de emergencias expresada en la redistribución de actividades y capacitación, como generador de mejoras en los procesos de atención que se evidencian en los registros de las historias clínicas en el HSVP*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Medicina, Quito.
- Arres, B. (2020). *La importancia del clima laboral y de su medida en el mundo empresarial. Trabajo de fin de grado*. Universidad Pontificia de Camillas ICADE E4 , Madrid. Obtenido de <https://bit.ly/3sFDOyM>
- Calderón, S., & Vargas, M. (2020). *Propuesta de mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la empresa AVIATUR S.A. área de operaciones*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A., Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, Bogotá. Obtenido de <https://bit.ly/3IfuaeU>
- Camas, J., & Ordoñez, C. (2021). Análisis del Clima organizacional del personal y colaboradores del cuerpo de Bombero. Caso: Cantón Cañar-Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3). Obtenido de <https://bit.ly/3o5T8q6>
- Collazos, G. Y. (2017). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la comercializadora de ropa La Casa del Jean*. Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Colombia. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9633/T07302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Constitución del Ecuador (Ecuador 2008). Obtenido de <https://bit.ly/3rF6b11>

- Cruz, D., & Torres, E. (2016). Caracterización de la Cultura Organizacional en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudades Victoria Tamaulipas. (Universidad Politécnica de Victoria, Ed.) *Revista Gestión organizacional*, 1(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5822188.pdf>
- Cruz, R., Sosorio, J., & Riveros, K. (2017). *Análisis al clima organizacional de la Ips ESIMED*. Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3fiB3QW>
- Favila, S., Tortolero, R., Figueroa, E., & Gómez, J. (2022). Relación de la cultura organizacional con el clima laboral en una estación de servicio de la ciudad de Durango México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2736-2749. Obtenido de <https://bit.ly/3pKgsKx>
- Galiano, D. J. (s.f.). Síntesis Histórico del Hospital San Vicente de Paúl de Ibarra. *Revista Ecuatoriana de Medicina*.
- González, M. (2022). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes del cantón Riobamba. (Universidad Nacional de Chimborazo, Ed.) *Revista de ciencias económicas, jurídicas y administrativas - Kairós*, 5(9), 68 - 88. doi:<https://doi.org/10.37135/kai.03.09.04>
- Guerrero, S. (2020). *Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/17963>
- Herrera, C. (2022). *Propuesta para mejorar el clima laboral en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura Esmeraldas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Esmeraldas, Maestría en Gestión del Talento Humano, Esmeraldas. Obtenido de <https://bit.ly/3o2eEMa>
- HSVP. (2020). *Hospital general San Vicente de Paúl - Ibarra*. Obtenido de <https://www.ubica.ec/info/HOSPITAL-GENERAL-SAN-VICENTE-DE-PAUL>
- Martínez Narváez, C. D. (2023). *Diagnóstico y plan de prevención de clima laboral en el personal administrativo correspondiente a los procesos habilitantes de apoyo y asesoría del Hospital San Vicente de Paúl*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14331/2/FECYT%20%204217%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Pensamiento y Gestión*,

- 46(9). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales*. Obtenido de <https://bit.ly/41aqJNw>
- Ministerio del Trabajo. (2018). Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público - MDT-2018-0138. *Registro Oficial N° 277*. Obtenido de <https://bit.ly/3BExPz5>
- MSP - Zona 1. (2020). *Estado situacional del Hospital San Vicente de Paúl*. Obtenido de [https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/HSVP\\_PRESENTACION%20C3%93N.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/HSVP_PRESENTACION%20C3%93N.pdf)
- MSP. (2019). *Estatuto orgánico gestión organizacional por procesos de hospitales*. Quito. Obtenido de <https://n9.cl/fuoi>
- Pastor, A. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos*, Lima. Universidad San Ingnasio de Loyola, Lima, Perú. Obtenido de <https://docplayer.es/storage/86/94597113/94597113.pdf>
- Pedraza, N. (2019). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista lasallista de investigación*, 15(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6700989.pdf>
- Placencia, N. (2019). La medición del clima laboral. (Universidad Técnica Equinoccial, Ed.) *Revista EIDOS*. Obtenido de <https://bit.ly/3ohpZbp>
- Pursell, S. (febrero de 2023). *Cultura organizacional: que es, tipos, elementos, y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Rodríguez, H. R. (mayo de 2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. ESPE, Unidad de Gestión de Post grados, Quito. Obtenido de <https://bit.ly/3MqbxXP>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2015). enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 115-129.
- Torres, G., & Vásquez, R. (2006). *Diseño Técnico operativo para la implantación de un modelo de gestión de calidad y organización por procesos en el Hospital San Vicente de Paúl, Ibarra, 2005 - 2006*. Obtenido de [https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9595/1/UTPL\\_Torres\\_Graciela\\_1019204.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9595/1/UTPL_Torres_Graciela_1019204.pdf)

Trabajo, M. d. (s.f.). *Ministerio de Trabajo* . Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/#>

Vera, M., Del Mar, A., Chacón, J., Rojas, Y., & Bermúdez, V. (2017). Imagenología médica: Fundamentos y alcance. *Revista Cielo - Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 35(3). Obtenido de <https://acortar.link/WqS3Za>