

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1888>

## **Factores que inciden en el clima organizacional del personal administrativo a nivel hospitalario**

## **Factors affecting the organizational climate of administrative personnel at the hospital level**

María Eugenia Quito-Pinduisaca

[mquitop@ucacue.edu.ec](mailto:mquitop@ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Cuenca  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-9890-1709>

Moisés Marcelo Matovelle-Romo

[mmmatoveller@ucacue.edu.ec](mailto:mmmatoveller@ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Cuenca  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6260-6644>

Recibido: 01 de marzo 2022

Revisado: 10 de abril 2022

Aprobado: 15 de junio 2022

Publicado: 01 de julio 2022

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

## RESUMEN

El clima organizacional tiene un gran impacto en el desempeño laboral de los empleados, donde que un buen ambiente laboral hace que los funcionarios logren alcanzar las metas y objetivos de la institución. El objetivo de este estudio es determinar los factores que inciden en el clima organizacional a los funcionarios del Hospital Universitario Católico. Con un tipo de investigación descriptiva no experimental transversal. En base a los resultados obtenidos se determinó que se muestra mayor insatisfacción en la motivación, incentivos, trabajo en equipo y falta de reconocimientos de trabajos bien realizados. La propuesta está dirigida a incrementar la motivación, comunicación, trabajo en equipo, incentivos, mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral.

**Descriptores:** Administración de oficina; administración de empresas; gestión de riesgos. (Tesaurus UNESCO).

## ABSTRACT

The organizational climate has a great impact on the work performance of the employees, where a good work environment makes the employees achieve the goals and objectives of the institution. The objective of this study is to determine the factors that affect the organizational climate of the employees of the Catholic University Hospital. With a descriptive non-experimental transversal type of research. Based on the results obtained, it was determined that there is greater dissatisfaction in motivation, incentives, teamwork and lack of recognition for work well done. The proposal is aimed at increasing motivation, communication, teamwork, incentives, improving job satisfaction and performance.

**Descriptors:** Office management; business management; risk management. (UNESCO Thesaurus).

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

## INTRODUCCIÓN

En una empresa o institución el clima organizacional es de suma importancia, ya que favorece el incremento de la eficiencia y eficacia en distintas áreas, puesto que de ello depende el desempeño de sus colaboradores, siendo un ambiente en el que una persona realiza sus actividades diariamente el trato que su jefe puede tener con los empleados, la relación entre los empleados dentro de la empresa e incluso la relación con los que están fuera de ella (Chiavenato, 2011).

Para que una persona pueda desempeñar bien sus actividades diariamente en una organización y sea productiva, debe sentirse bien a gusto consigo mismo y con su entorno. El clima organizacional influye en la forma como actúa el personal dentro de la institución, lo cual está relacionado con los niveles de motivación y satisfacción de los miembros de una organización (Peña et al. 2015). Así como también, la importancia que los empleados se encuentran satisfechos en su entorno de trabajo, ya que el personal motivado y satisfecho conlleva a más productividad.

En las obligaciones del empleador se debe destacar el Artículo 42 del código de trabajo menciona “proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra; atender los reclamos de los trabajadores” (p.21). Siendo así, las obligaciones del empleador a fin de que el personal tenga sus derechos laborales y sea estable dentro de la institución o empresa.

Un centro hospitalario es una organización que brinda servicios de salud a toda una población de un sector o comunidad, realizando distintos tipos de tratamientos para reestablecer la salud de los pacientes, ayudando al desarrollo profesional de sus trabajadores de toda la localidad, permitiendo esto generar recursos para su mantenimiento. Por ello, el clima organizacional en los centros de salud es un hecho que debe ser atendido debido a que los recursos humanos presentes en una

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

organización es un indicador de la calidad percibida de los servidores que brinda la organización. Es fundamental prestar atención al capital humano de las organizaciones como componente esencial de la motivación para la producción parte elemental de su motor productivo (Borges-Peralta et al. 2016).

Por lo consiguiente, las organizaciones tienen que prestar mucha atención de como el ambiente de trabajo perjudica la conducta de los empleados en el día a día, relaciones con los compañeros de trabajo, la comunicación, actitudes del personal hacia su trabajo, jefes, entre otras. Esto permite a la empresa lograr un clima organizacional que faciliten en que los empleados se sientan bien con su trabajo.

En los centros hospitalarios existen diferentes áreas que cumplen actividades con respecto al funcionamiento de la institución, los médicos especialistas que atienden directamente a los pacientes, el personal administrativo responde de realizar diversas tareas administrativas y el equipo directivo que organiza el funcionamiento general de todo el hospital, motivo por el cual se debe concentrar más en crear un buen ambiente laboral en toda la organización, por cuanto el trabajador es el pilar fundamental del servicio a la comunidad. Siendo de vital importancia que la organización logre sus objetivos planteados.

Los sectores privados de salud en el Ecuador están enfocados principalmente en la atención de alta complejidad al servicio de la comunidad. El Hospital Universitario Católico de Cuenca tiene como objetivo brindar servicios médicos de alta calidad en el campo del apoyo especializado que, a través de su oferta de servicios, cumpla con sus responsabilidades en la promoción de salud pública, la prevención, el tratamiento, la recuperación y el restablecimiento de salud pública, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal del hospital, el mismo que cuenta con personal administrativo y asistencial, con áreas administrativas que está organizados en oficinas, equipos de trabajo, en las cuales labora el personal administrativo y personal de salud en rango de edades de 28 a 63 años de edad, el mismo que se encuentra conformado por 52

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

empleados (as), al 30 de abril de 2022; por lo cual, la población estudiada la conformaron todos los empleados de la institución.

Este proceso permite identificar fortalezas y debilidades y emprender acciones de mejoramiento continuo, a través de procesos de calidad en el Hospital Universitario Católico en necesario mejorar algunos elementos de la organización, como el trabajo en equipo, la motivación, desempeño laboral y la capacitación del personal administrativo en las cuales esto influye que el clima organizacional sea productivo, debido a que los empleados motivados y satisfecho se adapta mejor a su trabajo.

En las instituciones hospitalarias siempre cuentan con la necesidad de poder conocer la satisfacción laboral del personal que conforma la institución y en las metas institucionales, por lo cual en este análisis se expone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de incidencia en el clima organizacional del Hospital Universitario Católico?, esta pregunta encierra una hipótesis que se irá aclarando a medida que se desarrolle este trabajo, vinculados a factores que permita un impacto positivo en el desempeño, realizar un estudio que ayude a diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los empleados, analizar los factores negativos del clima organizacional que afectan al desempeño laboral, establecer estrategias de mejora para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Universitario Católico y determinar el nivel de motivación del empleado y el impacto de su satisfacción en el entorno.

## **Referencial teórico**

### **Clima organizacional: Definición, dimensiones y el desempeño laboral**

El entorno organizacional tiene sus raíces en la idea de que las personas viven en entornos complejos y dinámicos, donde las organizaciones están formadas por diversas personas, grupos y comunidades que crean e influyen en diferentes comportamientos que afectan el entorno laboral (García, 2009). Siendo así, un enfoque necesario para

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

que la productividad tienda a incrementar y mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. En este contexto, (Vera & Suárez, 2018), manifiesta que el clima organizacional es el ambiente donde la persona desempeña su trabajo, la relación entre el personal de la institución y de cómo puede haber mejor interacción entre el gerente y los empleados. El clima organizacional constituye la personalidad de una empresa e influye en la conducta del trabajador.

Un buen clima organizacional hace que el personal que se encuentra desempeñando sus funciones en el área de trabajo se sienta conforme y a gusto con las funciones asignadas, o, por el contrario, no se sienta a gusto durante su jornada laboral. Siendo así, el clima organizacional favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral del personal y el compromiso en relación con los compañeros y al propio trabajo; es desfavorable cuando proporciona frustración de estas necesidades (Rodríguez et al. 2010).

El clima organizacional se preocupa por motivar a los empleados en la organización, cuando la motivación se eleva, el clima organizacional tiende a elevarse, mejorando el estado de ánimo, satisfacción laboral, interés y colaboración entre los empleados, sin embargo, cuando la motivación en la organización es baja el clima organizacional tiende a disminuir, y el bajo clima laboral se caracteriza por estados de desinterés, insatisfacción, depresión, como también estados de inconformidad, agresividad, en lo que se enfrentan dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Por consiguiente, (Sandoval, 2004) define el clima organizacional como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye la estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensa, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84). Por lo tanto, no llevar a cabo estas dimensiones fomenta inestabilidad laboral e insatisfacción dentro de la institución.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Para comprender el entorno de una organización es necesario conocer y comprender el comportamiento de los individuos, la estructura y los procesos organizacionales, por lo tanto, la importancia de realizar un diagnóstico organizacional y saber el desempeño del trabajador de la institución; permite conocer las inquietudes, conflicto, tensión e insatisfacción laboral, Estos recursos ayudan a promover la mejora de actitudes negativas hacia la organización, así como a identificar las debilidades y fortalezas del mismo. La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional, por lo que el trabajador busca satisfacción personal para ejercer un buen desempeño laboral dentro de una organización (Huerta-Rivera et al. 2008). Por lo indicado, han surgido diversas definiciones del clima organizacional, entre las que mencionan los diferentes autores son los siguiente:

**Tabla 1.**  
Definiciones de clima organizacional.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceptos</b>
<b>1969</b>	Friedlander y Margulies	El clima organizacional es un elemento fundamental para decir la satisfacción individual.
<b>1971</b>	Payne y Pheysey	Es un factor importante para determinar la satisfacción laboral.
<b>1977</b>	Sudarsky	El clima organizacional es un concepto completo que ayuda a definir los reglamentos y prácticas de toma de decisiones, etc., se observan en el entorno y la dinámica en el comportamiento de los grupos de trabajo y de quienes se ven afectados por ellos.
<b>1986</b>	Likert y Gibson	Es el concepto usado para explicar la composición psicológica de las empresas.
<b>1995</b>	Álvarez	El clima organizacional como el ambiente laboral es el resultado de la expresión o manifestación de los diferentes factores entre los

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

		individuos, lo físico y las organizaciones.
<b>1997</b>	Goncalves	El clima organizacional se refiere a las condiciones y características del ambiente de trabajo que crean percepciones entre los empleados que influye en su comportamiento.
<b>2000</b>	Chiavenato	El clima organizacional se puede definir como la forma o características del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

**Fuente:** Huerta-Rivera et al. 2008.

Por otro lado, (Aldana et al. 2009), afirman que el clima organizacional fue estudiado por diferentes autores, tanto a nivel psicológico como a nivel organizacional, ambos aspectos hacen referencia a la percepción de los empleados sobre su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción por los que el clima organizacional es un componente multidimensional se produce de las características de la organización. De acuerdo con el modelo Likert, se determina dos tipos de clima organizacional: autoritario y participativo.

**Tabla 2.**  
Tipos de clima organizacional.

<b>Tipos de Clima Laboral</b>	<b>Descripción</b>
<b>Clima organizacional autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador</b>	Es cuando la alta gerencia no muestra confía en sus trabajadores, por lo que las decisiones institucionales son tomadas únicamente por ellos para ser cumplidas por los empleados, donde los empleados tienen que trabajar en un ambiente de inconformidad como miedo, castigo, intimidación, amenazas, recompensas, y la necesidad de satisfacción se mantiene en un nivel psicológico y seguro.  Es donde que la comunicación de la dirección con sus empleados no

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

	existe.
<b>Clima organizacional autoritario: Sistema II - Autoritarismo paternalista</b>	Es aquel en que los directivos muestran mayor confianza en los empleados, la mayoría de las decisiones son tomadas por la alta gerencia, pero algunas ocasiones se toman en niveles inferiores. En este tipo de ambiente organizacional, los altos directivos juegan un papel muy importante donde se aplica la motivación de los empleados.
<b>Clima organizacional participativo: Sistema III consultivo</b>	En este tipo de entorno los directivos tienen confianza en sus empleados a más de tomar decisiones gerenciales, permite a los empleados que tomen decisiones. En cuanto a las recompensas y sanciones, son puntuales, lo que es una gran motivación para los empleados; también se trata de que el personal se sienta a gusto en la organización.
<b>Clima organizacional participativo: Sistema IV participación en grupo</b>	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones es generalizada en toda la organización y está bien integrada en todos los niveles. Donde que el personal si siente motivado por la participación y la implicación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, todo el personal forman un equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

**Fuente:** Datos adaptados de Aburto y Bonales (2011), Brunet (1987).

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Los aspectos del clima organizacional son propiedades que influyen en la conducta de las personas el cual tiene la posibilidad de medir, evaluar y permiten hacer un diagnóstico sobre la situación de la empresa. En cambio, (Litwin & Stringer, 1986), tienen en cuenta 9 dimensiones, todas ellas se relacionan con ciertas características de la organización, como: responsabilidad, recompensa, riesgo, entusiasmo, apoyo, productividad, estándares de desempeño, problemas e identidad. Por su parte, (García

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

et al. 2012), indica sobre los factores operativos en el ambiente de trabajo como políticas de personal tales como: reconocimiento de esfuerzos y productividad, incentivos, recompensas, capacitación de empleados, política salarial, apoyo social, etc. Otros aspectos afectarán en gran medida la eficiencia laboral y la eficiencia laboral de los empleados.

La comunicación mejora el bienestar de los empleados, disminuye el confinamiento del trabajador en su puesto y posibilita la coordinación de un trabajo en grupo. La comunicación es un procedimiento en el que las personas se ponen de acuerdo para expresar sus sentimientos, compartir experiencias y conocimientos (Chiavenato, 2007). Siendo así, un factor importante para la institución, pues la falta de comunicación conduce a un bajo desempeño laboral en ámbito organizacional, porque la información proporcionada no se difunde a todos los empleados (González & Ramírez, 2021).

Para (Álvarez, 2007), la comunicación interna está dirigida a conservar una buena comunicación con los trabajadores de la empresa y un requisito previo para que la empresa cumpla con certeza sus actividades, mejora la gestión organizacional, la calidad de los procesos productivos y mejora el ambiente de innovación. Por otra parte, (Vizcaya et al. 2017), manifiestan que la comunicación interna tiene como objetivo alinear el trabajo personal y las metas organizacionales, comunicar el trabajo y los valores de la organización, conservar el estímulo y la motivación en el trabajo diario, mejorar la satisfacción de las personas y mejorar la productividad.

Las relaciones interpersonales es la forma de vincularse entre dos o más personas en el entorno y de gratas relaciones sociales, tanto en superiores como empleados dentro de una organización (Alles, 2017). Así como también, es fundamental cumplir todas las expectativas de la institución, las buenas relaciones entre los empleados de una entidad es la clave para el desarrollo tanto personal como institucional, el mismo que deben mantenerse en todos los niveles de la organización, la cooperación entre los trabajadores para el buen funcionamiento de la misma.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

La motivación es el ente de mantener y satisfacer a los empleados de la organización, debido a que son personas con necesidades y sueños, la empresa debe motivarlos a tomar acciones que se vean recompensadas con un elemento de estimulación que el personal se interese, esto lleva a un buen camino para lograr los resultados esperados e intereses de la institución, conforme a las actitudes de cada individuo (Miranda, 2016), así como también, para que los empleados trabajen con entusiasmo y dedicación es necesario que la mantengan altamente motivado.

### **Como influye el Desempeño laboral en el Talento Humano de las organizaciones**

El desempeño es el proceso de evaluar el desempeño actual o pasado de un empleado en comparación con sus estándares de desempeño, y el proceso de evaluación incluye tres aspectos: a) determinar los estándares de trabajo, b) evaluar el desempeño actual del empleado y c) proporcionar retroalimentación al empleado para ayudar a resolver problemas de desempeño (Dessler & Varela, 2017). Por otro lado, el desempeño laboral incluye planificar, organizar, dirigir y controlar todo el flujo de actividades comerciales en todas las áreas y todos los niveles para garantizar el logro de las metas organizacionales (Chiavenato, 2017).

El desempeño laboral puede verse afectado por el entorno organizacional (Cubillos et al. 2014), manifiesta que es importante que las organizaciones mantengan un clima organizacional apropiado para tener empleados satisfechos y comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y alcanzar las metas institucionales. Si la organización no cuenta con un buen clima laboral, habrá aspectos negativos como altos niveles de ausentismo, alta tasa de cambio de trabajo, desvinculaciones del personal, así como también se disminuye la productividad y empleados que trabajan solo para el beneficio personal (Gadow, 2010).

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

## **MÉTODO**

Para esta investigación la metodología aplicada es de tipo descriptiva no experimental, debido a que las variables no se manipularon, los datos fueron tomados a través de encuestas a los empleados del Hospital Universitario Católica por parte del investigador sin que haya ninguna modificación alguna.

## **Población y muestra**

El hospital Universitario Católico cuenta con 52 empleados (as), al 30 de abril de 2022 (Fuente Jefatura de Talento Humano de la UCACUE); por lo cual, la población estudiada la conformaron todos los empleados.

## **Instrumentos de recolección de datos**

Para efecto del presente estudio se realizó previa autorización escrita por parte del Gerente del Hospital Universitario Católico, la herramienta utilizado para obtener la información fue mediante un cuestionario en escala tipo Likert, utilizando la herramienta formularios de Google forms, el mismo que se procedió a enviar a los correos institucionales en link de los accesos al formulario e indicar que la información que cada uno facilite será confidencial, el cual contiene 25 ítems que permitieron recopilar la información necesaria para el respectivo estudio.

## **RESULTADOS**

En los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas, para conocer en qué medida los empleados perciben el clima laboral en el que desempeñan diariamente se realizó el método descriptivo donde se realiza un diagnóstico general del entorno, mediante preguntas con respecto a la comunicación, interés laboral, equipo y material de trabajo, ascensos, gratificaciones, reconocimientos, trabajo en equipo, estabilidad

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

laboral, motivación y capacitación al personal factores que influyen dentro de un clima organizacional.

En base a la correlación alta que existe entre las diferentes variables agrupamos estas variables y formamos los factores representativos de cada grupo de variables, luego se procede a identificar las observaciones, que no lo son y cuáles son las que mayor influencia tienen en cada factor. El instrumento es un cuestionario de 25 preguntas, utilizando una escala de Likert para efectos del caso se van a establecer 5 ítems las cuales se van a visualizar a continuación:

De igual forma, los resultados se reflejan en una tabla y gráfico para una mejor interpretación.

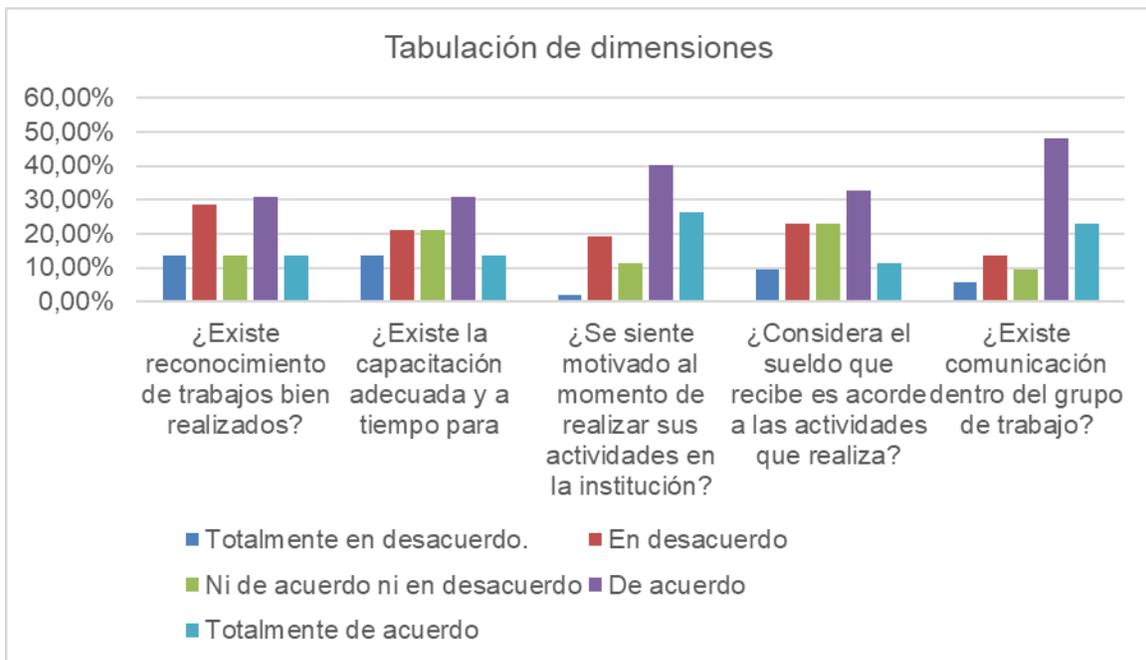
**Tabla 3.**  
Factores para la determinación del clima laboral en la institución.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
Reconocimientos	¿Existe reconocimiento de trabajos bien realizados?	13.50%	28.80%	13.50%	30.80%	13.50%	100%
Capacitación	¿Existe la capacitación adecuada y a tiempo para	13.50%	21.20%	21.20%	30.80%	13.50%	100%
Motivación	¿Se siente motivado al momento de realizar sus actividades en la institución?	1.90%	19.20%	11.50%	40.40%	26.50%	100%

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Gratificaciones	¿Considera que su remuneración es acorde a las actividades que realiza?	9.60%	23.10%	23.10%	32.70%	11.50%	100%
Comunicación	¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?	5.80%	13.50%	9.60%	48.10%	23.10%	100%

**Fuente:** Los autores.



**Figura 1.** Tabulación de dimensiones.

**Fuente:** Encuesta.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Según los resultados obtenidos a partir de las cinco variables tabla 2 muestra que el 30.8% consideran que existen reconocimientos de trabajos bien realizados, mientras que el 28.8% están en desacuerdo y con un 13.5% totalmente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo. Estos resultados evidencian la falta de reconocimiento ya que no reciben incentivos por parte de las autoridades al tener un resultado positivo en sus actividades.

Dados los resultados con respecto de que existe la capacitación adecuada y a tiempo conseguir las metas de la institución el 30.8% consideran que tienen la capacidad adecuada, mientras que un 21.2% están en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, teniendo así un 13.5 % totalmente en desacuerdo y de acuerdo, esto demuestra que aún falta realizar la capacitación adecuada a los empleados.

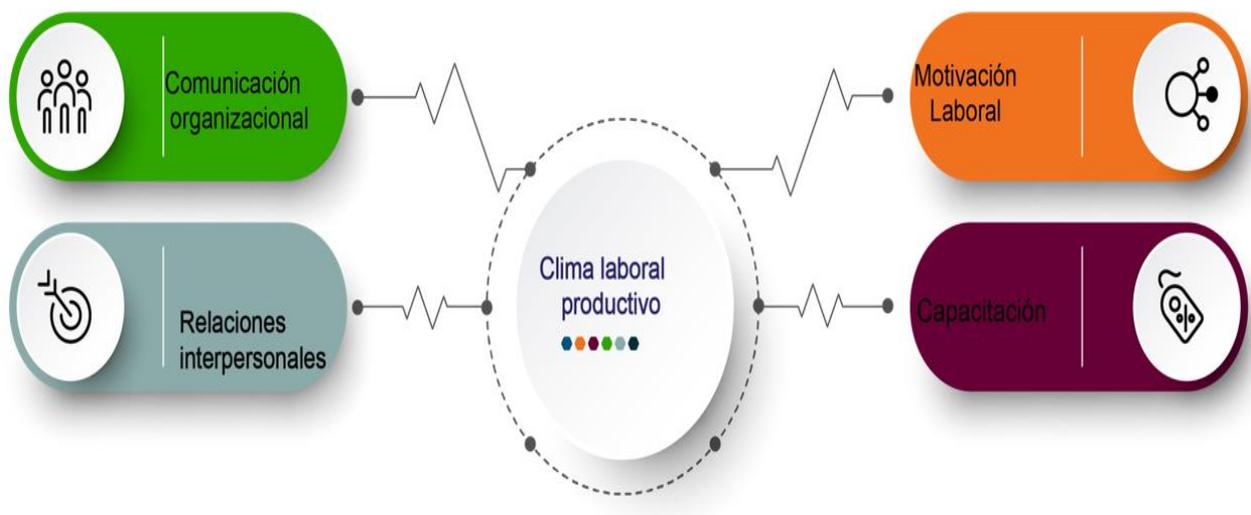
El personal se siente motivado al momento de realizar las actividades en la institución, con un 40.4% de acuerdo, 26.5% totalmente de acuerdo, mientras que un 19.2% en desacuerdo y 11.5% Ni de acuerdo ni en desacuerdo; esto demostró que aún falta motivación dentro del área de trabajo de la institución. Siendo así, la motivación el impulso de reacciones y respuestas que son naturales para cada persona y que se expresan en respuestas a determinados estímulos (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006).

De acuerdo al sueldo que perciben el 32.70% consideran que los ingresos que perciben es acorde a las funciones que realizan. Un 23.1% están en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Con respecto a la comunicación que existe dentro del grupo de trabajo, el 48.1% están de acuerdo, con un 13.5% en desacuerdo resultados que demuestran que aún falta mejorar la comunicación con las demás áreas. Uno de los problemas que existe respecto al clima laboral que manifiestan en las encuestas es que no reciben la comunicación adecuada del jefe encargado del área y la falta de información provoca que el empleado no pueda realizar adecuadamente su trabajo y al ser llamado la atención afecta el clima laboral.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Con los datos obtenidos se pudo concluir que el ambiente de trabajo en la institución muestra que el 46.5% es bueno, seguido por un 28.8% muy bueno y el 25.0% regular esto demuestra que tiene que ser mejorado el clima laboral. En cuanto a la relación entre compañeros de trabajo, se evidencia que el 44.2 % es bueno, el 28.8% regular y solo un 19.2% muy bueno. Entre los compañeros existe una relación de respeto y amabilidad, aunque se debe trabajar más en cuanto a la integración entre compañeros ya que por parte de las autoridades esto no se fomenta.

Los aspectos negativos que se detectaron son falta de comunicación entre las áreas ya que no existe un canal adecuado para que las inquietudes lleguen a las autoridades y sean resueltas. Para dar solución a la problemática del clima organizacional en la investigación realizada, en la figura 2 se plantea la siguiente propuesta:



**Figura 2.** Clima laboral productivo.

**Elaboración:** Los autores.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

## **CONCLUSIONES**

### **Comunicación organizacional**

Realizar reuniones cada fin de mes para tratar temas de mejora continua, en donde todos sean partícipes de los objetivos y metas propuestas para llegar a los logros esperados, explicar cuidadosamente al trabajador las actividades que debe realizar como parte de su trabajo, abrir canales de expresión de problemas, inquietudes, sugerencias, mediante reuniones para que la comunicación fluya de manera general y sin perjuicios, reactivar el clima organizacional basado en la comunicación.

### **Relaciones interpersonales**

Crear un ambiente saludable basado en las necesidades y en las sugerencias de los empleados, brindando confianza, solventando problemas que se presenten, esto se logra trabajando en equipo, identificando actividades de integración, desarrollar actividades deportivas, recreativas y culturales con el personal del hospital para fortalecer las relaciones, desarrollar seminarios y cursos de capacitación en temas relacionados a su actividad laboral.

### **Motivación laboral**

Crear un ambiente laboral donde todo esfuerzo realizado por cada integrante de la institución sea reconocido públicamente, crear un ambiente favorable en los que incluya certificado de reconocimiento al mejor empleado, reconocer los logros obtenidos de las diferentes áreas, brindar horarios flexibles y horas libres como reconocimiento al buen desempeño, promover una campaña motivacional con frases positivas que estimulen y promuevan a la motivación y crecimiento personal.

### **Capacitación**

Capacitar a los empleados que trabajan en diferentes áreas, identificando las necesidades de capacitación y motivación al equipo, brindando capacitación interna

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

para retroalimentar sus conocimientos, creando programas de aprendizaje y desarrollo, crear un curso de orientación para cada nuevo integrante de la institución, en el cual se promueve la diversidad, la justicia social y el respeto hacia sus semejantes. Para que esto suceda, el responsable del área tiene que brindar a los empleados un clima laboral satisfactorio en donde el personal se sienta en un ambiente agradable con lo que hacen y tengan la motivación necesaria y el compromiso para que su trabajo sea cada vez mejor y así lograr los objetivos y metas propuestas en la institución conjuntamente con el Gerente y los Empleados.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Unidad Académica de Posgrados de la Universidad Católica de Cuenca por el apoyo permanente a los procesos investigativos.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional [Managerial skills: Determinants in the organizational climate]. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.

Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D., & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención [Organizational climate in a second level care unit]. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 91-96. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf>

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

- Alles, M. (2017). Desempeño por competencias: Estrategia. Evaluación de personas. Evaluación 360° [Performance by competencies: Strategy. Evaluation of people. 360° Evaluation]. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito [Internal Communication, the Strategy for Success]. *Razón y Palabra*, (56), 1-8.
- Borges-Peralta, C., Balmaseda Mayea, M., & Monzón Pérez, J. (2016). Gestión y planificación del capital humano en el sector de la salud pública [Human capital management and planning in the public health sector]. *Revista de Medicina Isla de la Juventud*, 17(2). Recuperado de <http://www.remij.sld.cu/index.php/remij/article/view/159/270>
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias [Work climate in organizations: Definition, diagnosis and consequences]. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos [Human resources management]. (octava ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones [Human resources management Human capital in organizations]. (Novena ed.). Mexico: McGraw Hill: Mexicana.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos [Human resources management]. (decima ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral [Leadership and its influence on the work environment]. *Programa de Diploma en Salud Pública y Salud Familiar*, 16, 1-15.
- Código de trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Última modificación: 26-sep-2012. Recuperado de <https://n9.cl/nwded>
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado [Improvement plan for organizational climate variables that affect labor performance in a government entity]. *Suma de Negocios*, 5, 69-73.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

- Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano [Human resources administration. Latin American approach] (6 ed.). México: Person Educación.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio* [Dilemmas: Talent management in times of change]. (Primera ed.). Buenos Aires.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual [Organizational Climate and its Diagnosis: A Conceptual Approach]. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-65.
- García, M., Escalante, M., & San Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad [Importance of the work environment on a company's performance and competitiveness]. Recuperado de <https://n9.cl/7qhon>
- González, J., & Ramírez, R. (2021). Clima Organizacional en el sector público Latinoamericano [Organizational Climate in the Latin American public sector]. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Huerta-Rivera, P., Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., & Salazar Botello, C. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos [Organizational climate and job satisfaction in state sector organizations (public institutions) development, adaptation and validation of instruments]. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23),66-85. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1986). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Recuperado de <https://n9.cl/baeir>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa [Motivation of human talent: The key to a company's success]. *Revista Investigación y Negociación*, 9(13), 20-27.

María Eugenia Quito-Pinduisaca; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar [Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction In A Small Family Business]. *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1), 37-50. Obtenido de <https://bit.ly/3BW4stc>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., & Sosa, I. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo [Organizational climate inventory as a necessary tool to evaluate the quality of work]. *Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2).
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional [Concept and dimensions of organizational climate]. *Hitos de Ciencias economico administrativas*, 10(24), 83-88. doi: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de telecomunicaciones del cantón la Libertad [Incidence of the organizational climate on work performance, customer service: Corporación de telecomunicaciones del cantón la Libertad]. *Revista científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(1), 180-186.
- Vizcaya, T., de González, M., & Romero, R. (2017). La Comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias [Internal communication and organizational climate in the management of healthcare institutions]. *Revista Venezolana de salud pública*, 5(1), 39-44.