



Análisis del Clima Laboral en una institución del sector de la salud en la provincia de Pichincha-Ecuador

Analysis of the work environment in a health care institution in the province of Pichincha-Ecuador.

Victoria Pamela Hidalgo Yerovi

Afiliación institucional: Instituto Tecnológico Universitario Cordillera, Quito Ecuador

Email: victoria.hidalgo@cordillera.edu.ec

Líneas de publicación: Administración, Turismo, Marketing, diseño, tecnología y comunicación Innovación Tecnológica

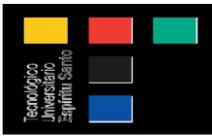
Fecha de recepción: 15 de noviembre del 2024

Fecha De aceptación: 25 de enero 2025

Artículo revisado por doble pares ciego

Resumen

El análisis del clima laboral se posiciona como herramienta esencial en la gestión del talento humano, y ofrece una visión integral del entorno donde los colaboradores llevan a cabo sus actividades. No solo se limita a medir la satisfacción de los colaboradores; sino que, también identifica los factores que inciden en su desempeño y bienestar en el trabajo. La metodología utilizada fue descriptiva y comparativa entre los años 2019 (previo confinamiento por COVID-19), 2022 (durante periodo de pandemia) y 2023 (posterior fase crítica de la pandemia). Se empleó el modelo encuesta diseñado por Place To Work, aplicado en los tres periodos. El propósito de esta investigación fue analizar el ambiente laboral y la actitud del personal administrativo, operativo y auxiliar de una clínica privada en la provincia de Pichincha. Los resultados revelan que, antes del confinamiento, se mantenía un promedio del 24% de colaboradores completamente satisfechos con el ambiente laboral. Durante el confinamiento, este porcentaje disminuyó al 12%; y para 2023, se observó una recuperación con un promedio del 20% de colaboradores satisfechos. Esto pone de manifiesto el impacto y desequilibrio experimentado en los colaboradores en términos emocionales, profesionales y personales. Las variables afectadas son, el trabajo en equipo, comunicación, motivación ascendente, alineación de la visión de los colaboradores con la estrategia, asignación de funciones, retroalimentación



ascendente, sentido de pertenencia laboral. Para abordar estos desafíos implica no solo el análisis del clima laboral; sino, establecer sistemas y prácticas que fomenten una evolución constante hacia un entorno laboral más saludable y productivo.

Palabras clave: Clima Laboral, Gestión Laboral, Desarrollo Organizacional.

Abstract

The analysis of the work environment positions itself as an essential tool in human talent management, offering a comprehensive view of the environment where employees carry out their activities. It not only measures employee satisfaction but also identifies factors affecting their performance and well-being at work. The methodology used was descriptive and comparative across the years 2019 (pre-COVID-19 lockdown), 2022 (during the pandemic period), and 2023 (post-critical phase of the pandemic). The survey model designed by Place To Work was employed during these periods. The purpose of this research was to analyze the work environment and the attitudes of administrative, operational, and support staff at a private clinic in the province of Pichincha.

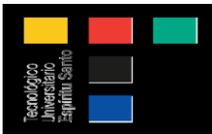
The results reveal that before the lockdown, there was an average of 24% of employees completely satisfied with the work environment. During the lockdown, this percentage decreased to

12%, and by 2023, there was a recovery with an average of 20% of satisfied employees. This highlights the impact and imbalance experienced by employees in emotional, professional, and personal terms. The affected variables include teamwork, communication, upward motivation, alignment of employee vision with strategy, task allocation, upward feedback, and sense of belonging at work. Addressing these challenges involves not only analyzing the work climate but also establishing systems and practices that promote constant evolution towards a healthier and more productive work environment.

Keywords: Work Environment, Labor Management, Organizational Development

Introducción

Al abordar el impacto del COVID-19 en el mercado laboral, es importante considerar variables como la incertidumbre, el desgaste emocional, la pérdida de relaciones interpersonales, el aumento de la carga laboral y la disminución de utilidades. En este sentido, estudiar, analizar el clima laboral contribuye significativamente a mejorar la disposición, el compromiso y la productividad en el lugar de trabajo, Según (Amaya, 2020) El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye así, en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. El objetivo de esta investigación es el analizar el ambiente laboral y el comportamiento actitudinal del colaborador administrativo, operativo y auxiliar de una



clínica privada de la provincia de Pichincha. Con el fin de determinar las variables más afectadas durante el periodo de confinamiento, el periodo de pandemia y finalmente el periodo post de pandemia dentro de la organización, es decir se analizará los resultados del año 2019 versus los años 2022 y 2023.

En la clínica, los directivos observaron una variación significativa en el comportamiento del personal y en la productividad laboral, lo cual se presume podría estar relacionado con los eventos traumáticos experimentados durante el confinamiento y los últimos dos años de pandemia. Al analizar la importancia de esta variable dentro de la clínica, se plantearon dos preguntas fundamentales: ¿cuáles fueron los factores que más

afectaron el ambiente laboral de la clínica? y ¿qué factores incidieron directamente en la productividad laboral?

En este contexto, el estudio del clima laboral juega un papel crucial en el proceso de mejora continua de la clínica. Es esencial reconocer que el personal que labora en clínicas, hospitales y centros de salud ha atravesado por un proceso traumático durante los últimos años, lo que ha afectado significativamente su estabilidad emocional y ha impactado directamente en las relaciones interpersonales dentro de su entorno laboral Cornejo (2022). Este proceso traumático ha sido provocado por la carga emocional y el estrés asociados a la crisis sanitaria y las difíciles circunstancias vividas durante el periodo de confinamiento y pandemia. Por lo tanto, comprender y abordar adecuadamente el clima laboral se convierte en una prioridad para promover el bienestar del personal y garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo en la clínica objeto de estudio.

Marco teórico

Durante el período pandémico de COVID-19, el personal de las clínicas privadas se vio inmerso en un ambiente laboral caótico, enfrentando situaciones completamente nuevas que implicaban trabajar bajo una presión constante las veinticuatro horas del día, esta situación tuvo repercusiones significativas tanto a nivel profesional como emocional; el aumento en la carga laboral, los horarios extendidos, la separación de la convivencia familiar y la presión de presenciar la angustia de los pacientes, así como el riesgo de contagio dentro de los grupos de trabajo, contribuyeron a agravar la situación.

La Organización Panamericana de la Salud llevó a cabo un estudio que reveló que aproximadamente el 22% de los profesionales de la salud latinoamericanos entrevistados mostraban síntomas de episodios depresivos. Además, una investigación realizada en las provincias ecuatorianas de Guayaquil y Cuenca destacó la presencia de miedo al contagio de COVID-19 y niveles elevados de estrés entre los profesionales de enfermería menores de 35 años encuestados. Estos hallazgos sirvieron como base para desarrollar intervenciones destinadas a fortalecer la capacidad de afrontamiento del personal de atención. La capacidad de afrontamiento está vinculada a los estilos y estrategias que las personas adoptan para enfrentar situaciones que pueden afectar su calidad de vida. Es una dimensión dinámica que depende de cómo el individuo se adapta a su entorno (Dávila, 2023).



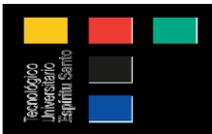
Es relevante destacar que no solo el personal médico experimentó estos episodios, sino también el personal administrativo, operativo y auxiliar; y esto se debe a que deben analizar los procesos y tomar decisiones óptimas que no generen un impacto negativo o desmotivador en el clima laboral; además, es una realidad que dentro de los entornos laborales existen individuos mayores de 35 años que podrían ser más vulnerables, el 90% de personal sufrió cuadros de estrés severo o moderado y el 69% presentó agotamiento emocional como lo menciona (Veloz, 2021).

Según Santana (2015), describe al clima laboral como el esqueleto fundamental de evaluación constante dentro de la administración de recursos humanos, y acota que el clima organizacional nace de la idea principal del ser humano que viven en ambientes compartidos; y, que dentro de este se generan comportamientos diversos. Además, remarca que el ambiente laboral llevado de forma eficiente permitirá desarrollar relaciones interpersonales sanas, equipos de trabajo consolidado, mitigar el impacto de comentarios mal intencionados, comunicación asertiva, y productividad laboral, es decir una convivencia más armónica entre los colaboradores.

Desde el enfoque psicólogo Lewin (1988) realizó una de las primeras denominaciones del clima laboral o clima organizacional basado en el liderazgo bajo una perspectiva académica; también, mencionó la importancia de las relaciones interpersonales y el juicio valórico determinando que; a la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente laboral, con el cual interactúa. Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico” (Lewin, 1988, p. 102); además, habla de las dimensiones fundamentales que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar el clima laboral; como es el liderazgo, la comunicación, la motivación, espacio físico y el trabajo en equipo.

Según Idalberto Chiavenato (2001, p. 180), describe que la Teoría de las Relaciones Humanas considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describe al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales. A partir de los años 60, renace el interés en las empresas y organizaciones por evaluar el comportamiento humano, las actitudes, las reacciones en el grupo de trabajo; es decir, se dio hincapié a la teoría del comportamiento, a través de un tratamiento sistémico, y durante las últimas décadas se ha catalogado como tema importante el ambiente laboral en las empresas como fuente de productividad y desarrollo. Dicho interés se lo conoce como la filosofía TEA (Total Environment into Administration), que nace con la necesidad de velar por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, además del desarrollo del bienestar global dentro del área de trabajo.

El gobierno ecuatoriano según el acuerdo ministerial No. MDT-2016-190 decreta, que, en función de precautelar la vida de los colaboradores y la permanencia de las empresas en el mercado en el periodo de confinamiento, se implementa el teletrabajo como acción estratégica laboral; además, del uso de horarios de trabajo reducidos, o híbridos. El once de marzo del 2020, el Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, director de la Organización Mundial de la Salud declaró que el Coronavirus COVID-19, pasa de ser una epidemia a una pandemia a nivel mundial, determinando que los hospitales, centros de salud, laboratorios, unidades de



epidemiología, ambulancias, emergencias, servicios de paramédicos, hospitalización y consulta externa deberán dar un servicio de exclusividad a pacientes COVID-19. En consideración a esta resolución, los colaboradores de la clínica privada objeto de estudio debían trabajar horarios extendidos y de forma presencial (Maité Priscila García-Rubio, 2021). En el área de salud, el miedo y presenciar la pérdida de tantas vidas causó en el personal un desequilibrio emocional

fuerte que hasta la actualidad se está manteniendo bajo una terapia de aceptación y desarrollo emocional.

Una de las herramientas utilizadas en el ámbito laboral para evaluar el clima laboral es el modelo de encuestas definidas por Place to Work y utilizada por (COPEME Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 2009). Esta herramienta tiene treinta y cuatro preguntas que se basan en medir la satisfacción del personal y la motivación hacia el cambio; además, de factores como el entorno laboral, las relaciones interpersonales, la fuerza laboral, las relaciones ascendentes y descendentes. Es importante señalar que las empresas que decidan aplicar este modelo deberán trabajar bajo un modelo de gestión por competencias y mejoramiento continuo.

Es así que, Cisternas (2017), en su tesis doctoral define a esta herramienta como base elemental para ejercer cambios dentro de la empresa u organización, ya que la herramienta se basa en determinar las necesidades del entorno laboral de los colaboradores. Además, concuerda con la COPEME, que arroja datos certeros para la toma de decisiones enfocado en el mejoramiento continuo de la organización o empresa

Por otro lado, Alvarado (2021), define el bienestar emocional de los empleados, se vio afectado a causa del cansancio laboral dentro del área de salud ya que este personal duplicó sus turnos laborales, y fue un aspecto clave y relevante para afectar las relaciones interpersonales, sociales y emocionales, dentro de su investigación acotaron que los directivos aplicando la modalidad de teletrabajo incrementaron en un 45% más sus horas de trabajo, que predomina la incertidumbre de conservar su puesto laboral en un 23%, los empleados se ven afectados con sus salarios en un 89%, la productividad decayó en un 56%, dando hincapié al deterioro completo del ambiente laboral y cultura organizacional.

Según Ana Silvera Carminati (2022, p. 15) la carga horaria de trabajo por día reveló que desde el inicio de la pandemia 52,4 % de los encuestados trabajaron hasta doce horas, 39,2 % hasta seis horas y 8,4 % dieciocho o más horas. Este aspecto se refuerza con la percepción del incremento de tiempo fuera de su casa, ya que 69,7 % afirmó que en los últimos seis meses se ha incrementado, fundamentalmente por razones laborales, en un 68,9 %. Con relación al género y el tiempo fuera de su casa, el 88 % de mujeres y el 11 % de los hombres, detectaron aumento, aspecto que puede vincularse con la percepción de disminución de tareas del hogar por parte de las mujeres encuestadas

Materiales y métodos

Se realizó un estudio de caso con una metodología mixta comparativa de tipo descriptiva, que incluyó el año 2019, antes de la pandemia COVID-19, versus los años 2022 y 2023 posteriores al confinamiento COVID-19.



Table 1 Muestra Clínica Privada y Áreas de Trabajo (N= 92)

MUESTRA TOTAL	N-92
Médicos del directorio	13
Médicos del consejo técnico	10
Gerencia general	2
Unidad de salud ocupacional	3
Area de convenios	13
Area de servicio general	18
Area de recursos humanos	3
Area mercadeo	1
Area de compras	10
Area tesorería	2
Area contabilidad	4
Area sistemas	2
Servicio al cliente	11

Nota; 92 participantes y descripción de asignación de colaboradores por cada área de trabajo

La investigación se desarrolló en un clínica privada de la provincia de Pichincha la cual pertenece a la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador ACHPE.

Dentro del proceso de investigación se aplicó un consentimiento informado con cada uno de los evaluados, y por parte del investigador un acuerdo de confidencialidad que protege el nombre de la clínica y algunas variables que no se pueden publicar de forma específica, todos estos documentos pasaron por la revisión y aprobación del comité de ética de la clínica privada.

Procedimiento y análisis de datos

Dentro del método estadístico se utilizó el Modelo del Manual del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, (COMPEME) y la plantilla de evaluación de Place To Work, la cual consta de dos encuestas tipo Likert. Esta herramienta se basa en la evaluación del clima y el ambiente laboral y la satisfacción del colaborador en su entorno laboral, y focus group donde se pudo evaluar las ideas y la percepción de los colaboradores frente al tema de investigación con unos equipos de trabajo se realizó de manera presencial y con otros colaboradores on line

Se aplicaron dos modelos de encuestas tipo el uno se basa en siete preguntas relacionadas en la gestión del tiempo, la satisfacción del salario y la satisfacción de cada uno de los colaboradores. La segunda encuesta tiene veinte y cinco preguntas que analizan la pertenencia laboral, la satisfacción ergonómica, salarial, y la convivencia en los equipos de trabajo; además, la evaluación del jefe inmediato entre otras variables.

A continuación, se presenta la escala de medición:

1: Muy alto 2: Alto 3: Regular 4: Bajo 5: Muy bajo

En las técnicas de análisis de datos, se emplearon varios enfoques para comprender la información recopilada. Se aplicó un análisis descriptivo para evaluar los resultados y las variaciones entre los años, identificando así las variables más afectadas. Asimismo, se utilizó un análisis exploratorio para examinar los datos cuantitativos, como porcentajes y valores. Se realizó un diagnóstico para identificar las variables que causaron los resultados observados. Finalmente, se empleó un análisis prescriptivo para desarrollar un plan de mejoras que se implementará a partir del segundo semestre del año 2024.

El proceso de recopilación de información inició con una sesión introductoria que resaltaba la importancia de responder cada pregunta con responsabilidad y ética, con el fin de mantener un proceso de mejora continua. Posteriormente, se procedió a extraer datos del sistema utilizado por la clínica correspondientes al año 2019, previo al brote de la pandemia de COVID-19.

Siguiendo con levantamiento de información, en febrero de 2022 se aplicaron las evaluaciones utilizando el mismo formato mencionado anteriormente. Este procedimiento se repitió en febrero de 2023. Los resultados obtenidos de estas evaluaciones se utilizarán para analizar cómo ha variado el clima laboral en la clínica. Como parte del desarrollo del levantamiento de información, se ajustó el sistema de evaluación al modelo de "Great Place to Work" para los años 2022 y 2023, así como para el futuro.

Resultados

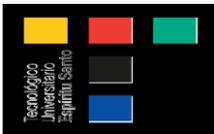
A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el periodo 2019 versus los resultados obtenidos en el periodo 2022 y 2023

Table 2 Evaluación Comparativa Ambiente Laboral

VARIABLES	2019	2022	2023
Condiciones físicas de su puesto de trabajo usted considera que éste es:	36%	8%	28%
Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:	25%	13%	20%
¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja?	12%	5%	18%
¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	14%	7%	19%
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	9%	17%	13%
¿Su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a opiniones?	10%	13%	29%
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?	49%	13%	45%

Nota; Tabla N2 Resumen de comparación porcentual 2019, versus 2022 y 2023, de satisfacción de ambiente laboral.

En la primera encuesta se determinaron siete preguntas basadas en; las condiciones físicas del puesto de trabajo y sus resultados fueron; en el año 2019, un 36% de los encuestados manifestaron un alto nivel de satisfacción respecto a estas condiciones. Sin embargo, durante el confinamiento y el ciclo de pandemia, este nivel de satisfacción



disminuyó notablemente, alcanzando un 28%. Por otro lado, en el año 2023, se observó una mejora significativa, con un aumento del 20% en el nivel de satisfacción. Estos datos sugieren una tendencia positiva, indicando que los colaboradores están recuperando gradualmente su nivel de satisfacción con las condiciones físicas del trabajo.

Además, se analizó el tiempo requerido para llevar a cabo las tareas asignadas, revelando resultados significativos. En el año 2019, se registró una tasa de aceptación del 61%, indicando una percepción mayoritariamente positiva en cuanto al tiempo disponible para completar las labores. Sin embargo, en el año 2022, esta tasa se vio reducida considerablemente, alcanzando un 71% de insatisfacción. Es importante destacar que para el año 2023, se evidenció una notable recuperación, con un porcentaje del

47%, lo que sugiere una mejora en la planificación y desarrollo de los procesos. Este incremento en la satisfacción indica un progreso en la optimización del tiempo y la eficiencia en la realización de las tareas.

Dentro de la evaluación de la justa remuneración, se observaron resultados consistentes a lo largo de los años analizados. En el 2019, un 63% de los encuestados consideró que la remuneración era adecuada, y esta percepción se mantuvo prácticamente sin cambios en el 2022, con un 61% que dio la misma calificación. Aunque hubo una ligera disminución en el 2023, con un 53% que compartió la misma opinión, este patrón refleja una aceptación generalizada hacia la remuneración recibida en todos los periodos evaluados. Este hecho se posiciona como una fortaleza para la clínica, ya que demuestra una consistencia y satisfacción por parte del personal en relación con su compensación salarial

Al evaluar la actitud y disposición de escucha por parte del jefe inmediato, se observaron resultados que reflejan una tendencia positiva. En el 2019, el 70% de los encuestados indicaron que el jefe inmediato mostraba esta actitud algunas veces, una cifra que se mantuvo relativamente estable en el 2022 con un 66%. Sin embargo, en el año 2023, se registró un cambio significativo, con un 47% de los encuestados indicando que el jefe inmediato siempre mostraba esta actitud de escucha. Estos datos revelan un claro mejoramiento en esta variable, la cual es de gran importancia para el ambiente de trabajo, ya que demuestra una mayor disposición del jefe inmediato para escuchar y atender las necesidades y preocupaciones de su equipo.

Al evaluar la satisfacción de pertenecer a este equipo de trabajo, se observaron cambios significativos a lo largo de los años. En el 2019, el 85% de los encuestados calificaron su satisfacción como muy alta. Sin embargo, para el 2022, esta cifra disminuyó notablemente, con un 50% de los encuestados optando por la calificación de casi nunca. Es importante destacar que para el 2023, se observó una notable mejora, con un 78% de los encuestados indicando una satisfacción considerable. Esta variable es crucial de evaluar y dar seguimiento, ya que de ella se deriva el sentido de pertenencia laboral, un aspecto fundamental para el bienestar y la productividad del equipo.

A continuación, se presenta la segunda encuesta, la cual evalúa el clima organizacional a través de la satisfacción con las jefaturas, el sentido de pertenencia laboral y la percepción de los colaboradores hacia la visión estratégica de la clínica.

La escala de medición en esta encuesta es de: 5: Muy alto 4: Alto 3: Regular 2: Bajo 1: Muy bajo.

Table 3 Evaluación comparativa clima laboral

VARIABLES	2019	2022
-----------	------	------

En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo	16%	4%	25
Para el desempeño de mis labores mi ambiente	24%	13%	23
Existe comunicación dentro de mi grupo de	17%	7%	30
hay comunicación fluida entre los dptos.	39%	15%	21
Siento que no me alcanza el tiempo para	29%	17%	20
Los jefes en la organización se preocupan por la de motivación del personal	39%	8%	19%
La relación entre compañeros en la organización	36%	13%	13%
La organización cuenta con planes y acciones	36%	0%	19%
La organización otorga buenos y equitativos	47%	9%	20%
En la organización las funciones están	42%	0%	10
Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado	42%	11%	10%
El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en las organizaciones	52%	3%	23%
Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en	24%	22%	26
Mi jefe me respalda frente a sus superiores	38%	14%	33
Mi jefe me da autonomía para tomar las	38%	18%	24%
Participo de las actividades culturales y	20%	20%	28%
Mi jefe me proporciona información suficiente	27%	10%	25%
Mi jefe me brinda retroalimentación	42%	9%	27%
El nivel de recursos con los que cuento para	27%	3%	34%
Los jefes valoran mi trabajo	27%	27%	30
Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con mis	24%	9%	33%
La distribución de la carga de trabajo que tiene	26%	24%	33
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?	47%	3%	23%
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el	26%	8%	45%
¿Cómo calificaría su nivel de identificación con	36%	32%	24

Nota; Tabla N3 Resumen de comparación porcentual 2019, versus 2022 y 2023, de satisfacción de clima laboral

Dentro de la segunda evaluación, se consideró el clima organizacional de manera más específica. En la primera pregunta, se evaluó el trabajo en equipo. En 2019, el 52% lo calificó como satisfactorio, mientras que, en el 2022, el 67% lo calificó como regular, lo que evidencia un deterioro en esta variable crucial para el clima laboral y la productividad. Sin embargo, en 2023, se observa una mejora, con el 58% de los encuestados expresando una percepción favorable.

Al analizar el entorno laboral en relación con el desempeño diario en 2019, el 49% indicó sentirse muy cómodo, lo que sugiere que el ambiente de trabajo era una de las principales fortalezas. Sin embargo, en 2022, el 59% reportó sentirse incómodo, convirtiendo esta variable en una debilidad evidente. No obstante, en 2023, se observa un aumento, con el 58% expresando una percepción favorable de su entorno laboral.

La comunicación es fundamental para el desarrollo organizacional, y la clínica siempre ha priorizado mantener este aspecto en equilibrio. En 2019, aproximadamente el 34% de los encuestados sentían que siempre existía una comunicación eficiente. Sin embargo, en 2022, ese porcentaje disminuyó al 29%, con un aumento en la percepción de la falta de comunicación. En contraste, en 2023, el equilibrio se está recuperando, con alrededor del 26% de los encuestados expresando una mejora en la comunicación.



La motivación por parte de las jefaturas es un pilar importante para el desempeño laboral; en el 2019 el 75% de los colaboradores de la clínica sintieron que siempre hay motivación por parte de las jefaturas mientras que en el 2022 el 74% siente que no nunca hay motivación; y en el 2023 el 35% siente que algunas veces hay motivación, aún queda claro que esta variable no se ha recuperado por completo. Dentro de la evaluación de las jefaturas inmediatas de cada puesto, se examinó el apoyo, el respaldo y la autonomía que ofrecen a los colaboradores de su área. En 2019, el 39% afirmó que las jefaturas siempre cumplen con estos aspectos. Sin embargo, en 2022, este porcentaje disminuyó al 24%, reflejando una caída en la percepción de apoyo por parte de las jefaturas. Para el 2023, hubo una ligera recuperación con un 30% indicando que las jefaturas siempre brindan este apoyo.

En cuanto a la retroalimentación e información proporcionada por las jefaturas, en 2019, un promedio del 39% de los colaboradores dijo que siempre recibían esta retroalimentación. Sin embargo, en 2022, este porcentaje cayó ligeramente al 41%, indicando que a veces se proporciona retroalimentación. En el último período, un 42% mantuvo que a veces reciben retroalimentación, lo que sugiere una estabilidad en esta percepción.

En lo que respecta a la distribución de la carga laboral, en el año 2019, el 52% de los encuestados afirmó que era muy cómoda. En el segundo período de evaluación, no se observa una variación significativa, ya que el 60% mantuvo la misma calificación. En el último período, un 66% decidió dar la misma calificación. Esto sugiere que, a pesar del desequilibrio experimentado durante el período de confinamiento y pandemia, los colaboradores no sintieron que esta variable los afectara de manera significativa.

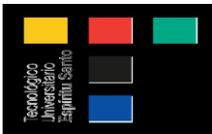
Al analizar la relación entre compañeros en el 2019 un promedio del 80% dijo que es muy confortable; mientras que en el 2022 el 49% dijo sentir que es incómodo y para el año 2023 el 37% dijo ser soportable; a pesar que en el último periodo se ve un mejoramiento no se alcanza a los niveles del primer año de análisis.

La organización debe contar con planes de acción para hacer frente a cualquier adversidad, ya sea controlable o no. En 2019, el 72% de los encuestados afirmó que la clínica siempre tenía planes de acción. Sin embargo, en 2022, ese porcentaje aumentó al 75%, indicando que muchos percibían la falta de estos planes. En 2023, aunque hubo una ligera mejora con un 36% indicando que a veces había planes de acción, esto refleja la percepción fluctuante de los colaboradores sobre este aspecto.

La equidad en los beneficios dentro del clima laboral es un indicador crucial. En 2019, un 83% de los encuestados afirmaron que siempre había equidad en este aspecto. Sin embargo, en 2022, ese porcentaje disminuyó significativamente, con un promedio del 42% indicando que nunca sintieron equidad en los beneficios otorgados al personal. En 2023, aunque hubo una ligera mejora con un 24% manteniendo esa percepción, queda claro que esta área sigue siendo una debilidad que necesita ser abordada y mejorada.

Al evaluar la definición de funciones dentro de la clínica, en 2019, un promedio del 78% indicó que siempre había una definición clara de roles y responsabilidades. Sin embargo, en 2022, ese porcentaje disminuyó al 71%, evidenciando una falta de planificación en momentos de caos. En 2023, hubo una recuperación con un 39% indicando que a veces había una definición de funciones, lo que sugiere un intento de mejorar la organización y la claridad en las responsabilidades.

Al analizar la remuneración y la percepción del colaborador tanto en el contexto interno como externo, observamos que, en 2019, un 25% de los encuestados se sentían muy cómodos con este indicador. Sin embargo, en 2022, este porcentaje disminuyó, con un promedio del



33% expresando sentirse muy incómodos. En 2023, aunque hubo una ligera mejora con un promedio del 36% indicando que este indicador es soportable, no se evidencia un progreso significativo entre los dos últimos períodos de evaluación, y mucho menos se alcanza el nivel de aceptación observado en el primer período. Esta situación destaca la importancia de abordar las preocupaciones de remuneración para mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

En cuanto al compromiso por apoyar el trabajo de los demás, en 2019, un sólido 88% afirmó que siempre se brindaba apoyo entre compañeros en sus labores diarias. Sin embargo, en 2022, este porcentaje disminuyó significativamente, con un 71% indicando que nunca hubo apoyo. Esto sugiere una falta de trabajo en equipo durante momentos difíciles. Aunque en 2023 hubo una ligera mejora, con un 61% señalando que a veces existe compromiso por apoyarse en las actividades diarias entre compañeros, queda claro que aún hay espacio para fortalecer la colaboración y solidaridad en el entorno laboral.

En cuanto a la evaluación de la satisfacción de pertenecer a la clínica y al trabajo realizado, en 2019 el 36% la calificó como muy alta. Sin embargo, para 2022, este porcentaje disminuyó al 30%, mientras que en 2023 aumentó ligeramente al 35%. A pesar de esta variación, la tendencia general no muestra cambios significativos. No obstante, es crucial considerar esta variable como un factor importante en el proceso de mejora continua.

En lo que respecta al grado de identificación con la clínica, en 2019 el 31% otorgó la calificación más alta, pero para 2022 este porcentaje disminuyó al 45%. Además, en 2023, un 33% la calificó como regular. Estas fluctuaciones señalan la urgencia de ajustar y fortalecer estas variables con el fin de promover un ambiente laboral más favorable en la clínica.

Discusión

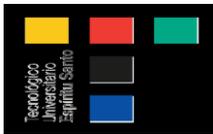
La visión del clima organizacional ha experimentado cambios significativos en empresas de todo el mundo. Las condiciones laborales, la adopción del teletrabajo y las incertidumbres generadas por la crisis COVID-19 han llevado a los equipos de trabajo a adaptarse a cambios en sus rutinas laborales, personales y actitudinales. Sin embargo, estos desafíos han resaltado la importancia de fortalecer y analizar con responsabilidad el clima laboral, además; de enfocar los objetivos en valores fundamentales como la libertad, la responsabilidad, eficiencia y la calidad de vida tanto familiar como profesional.

Según Ripani (2022) La pérdida de ambientes laborales saludables ya era una preocupación latente incluso antes del impacto del COVID-19, pero la crisis sanitaria exacerbó esta situación de manera significativa, manifestándose de forma más agresiva

a través del distanciamiento social y el aumento del desequilibrio emocional. En este contexto, las empresas y organizaciones de todos los sectores se ven obligadas a implementar medios de comunicación más eficientes para mantener la continuidad de sus

operaciones. Aunque el teletrabajo ya era una opción antes de la crisis, se convirtió en la única alternativa viable para seguir trabajando y manteniendo la producción durante la pandemia.

Durante el periodo de confinamiento, el personal médico y administrativo en la clínica bajo estudio enfrentó diversos riesgos que desencadenaron una serie de consecuencias significativas. Estos riesgos no solo afectaron la salud física, sino que también impactaron en el bienestar emocional y psicológico, generando situaciones de estrés, depresión y angustia entre



los colaboradores. Esta situación, a su vez, repercutió directamente en la calidad de vida, tanto en el ámbito laboral como en el familiar.

Estas condiciones adversas no solo afectan el entorno laboral, sino que también se extendieron a la vida personal de los trabajadores. Las largas horas de trabajo, la separación de la familia y la falta de tiempo para el autocuidado socavaron la calidad de vida fuera del trabajo, generando tensiones adicionales en las relaciones familiares y sociales. Además de los impactos individuales, la crisis también tuvo repercusiones en el funcionamiento general de la clínica. La disminución de la moral y la motivación del personal, así como la falta de comunicación efectiva y apoyo por parte de la dirección, afectaron negativamente la cohesión del equipo y la eficiencia en la prestación de servicios.

Abordar estos problemas requiere un enfoque integral que considere tanto las necesidades individuales de los trabajadores como las dinámicas organizacionales. Es fundamental implementar medidas de apoyo psicológico, programas de autocuidado y estrategias de gestión del estrés para mitigar los efectos negativos en la salud mental del personal. Además, es necesario fortalecer la comunicación y el liderazgo dentro de la clínica para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, transparente y empático que promueva el bienestar y la productividad a largo plazo.

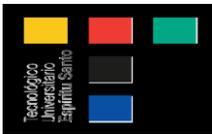
Conclusión

La crisis sanitaria ha puesto a prueba a las gerencias y al área administrativa, quienes han tenido que enfrentar no solo los desafíos operativos y logísticos, sino también las deficiencias estructurales que se mantenían en las actividades diarias y en los procesos más específicos dentro del ámbito laboral. Además, se han visto obligadas a tomar decisiones difíciles que podrían tener repercusiones en la estabilidad del clima laboral. Entre estas decisiones se incluyen medidas como la redistribución de cargas de trabajo, la modificación de horarios laborales para hacer frente a la demanda fluctuante, y la implementación de protocolos de seguridad adicionales. Sin embargo, estas acciones drásticas también pueden generar tensiones adicionales entre el personal, contribuyendo a la disminución de la motivación y la comunicación efectiva en el lugar de trabajo.

Es esencial reconocer que el sector de la salud ha enfrentado desafíos sin precedentes durante esta crisis, y que el apoyo y la comprensión tanto de la dirección como de los empleados son fundamentales para superar estos momentos difíciles. La implementación de medidas de apoyo psicológico, la promoción de una cultura de cuidado mutuo y la creación de espacios para el diálogo abierto pueden contribuir significativamente a mantener un ambiente laboral saludable y a fortalecer la resiliencia del personal sanitario en tiempos de adversidad.

Al analizar el clima laboral de la clínica en un enfoque general, se revela un marcado cambio en la percepción de los colaboradores a lo largo de diferentes etapas, especialmente durante el periodo de confinamiento y trabajo híbrido. Antes del confinamiento, los colaboradores mantenían un nivel de aceptación del 35% en los 27 cuadrantes evaluados, indicando una percepción relativamente positiva del ambiente laboral.

Sin embargo, durante el periodo de confinamiento y trabajo híbrido, esta percepción disminuyó significativamente, con solo un 15% de los colaboradores manteniendo una visión



positiva del clima laboral. Esta caída abrupta en la aceptación sugiere un deterioro notable en la satisfacción y el bienestar de los empleados durante el momento crítico de la pandemia.

A medida que se avanzó hacia el periodo libre de confinamiento y trabajo remoto, se observó una ligera mejoría en la aceptación del clima laboral, con un 27% de los colaboradores mostrando una visión positiva. Aunque representa una mejoría con respecto al periodo crítico, aún refleja un nivel de insatisfacción considerable en comparación con el periodo prepandemia.

Estos datos revelan claramente el impacto negativo que tuvo el confinamiento en el clima laboral de la clínica, y señalan la persistencia de desafíos incluso después de la implementación de planes estratégicos en el año 2023. A pesar de los esfuerzos por recuperar la satisfacción y el bienestar de los empleados, parece que aún no se ha logrado una recuperación completa del clima laboral. Es fundamental que la dirección de la clínica continúe evaluando y ajustando sus estrategias para abordar las preocupaciones y necesidades del personal, con el objetivo de restablecer un ambiente laboral positivo y productivo.

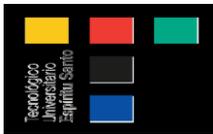
La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad imperante de reevaluar la planificación estratégica en los procesos internos de las organizaciones, especialmente en aquellas dedicadas al área médica o de atención al paciente. Durante mucho tiempo, estas áreas operaron en una especie de zona de confort, confiando en la creencia de que todo estaba en orden. Sin embargo, la llegada de un entorno caótico como el provocado por la pandemia ha sacudido profundamente este status quo, dejando al descubierto las debilidades latentes y desestabilizando el ambiente laboral en gran medida.

Se evidenció que el área administrativa no había prestado la debida atención a la evaluación del trato dispensado por los mandos medios, ni tampoco había fomentado una colaboración efectiva entre las diferentes áreas de trabajo. Esta falta de atención a las dinámicas internas y a la calidad de las relaciones laborales exacerbó los efectos negativos de la crisis, socavando aún más la cohesión y la eficiencia del equipo.

Al analizar el área operativa, se descubrieron diversas irregularidades en los procesos de asignación de horarios y de carga laboral. Estas deficiencias no solo afectaron la equidad y la justicia dentro del equipo, sino que también repercutieron en la productividad y el bienestar de los trabajadores. La falta de un sistema transparente y equitativo para la asignación de tareas y horarios contribuyó a la insatisfacción y al descontento entre el personal, debilitando aún más la capacidad de la organización para hacer frente a los desafíos planteados por la pandemia.

En resumen, la crisis sanitaria ha dejado al descubierto la necesidad urgente de replantearse y mejorar los procesos internos en las organizaciones de atención médica. Es fundamental que la dirección preste atención a las dinámicas laborales, fomente una cultura de colaboración y transparencia, y establezca sistemas justos y equitativos para la asignación de responsabilidades y horarios. Solo así se podrá fortalecer la resiliencia organizacional y garantizar una atención de calidad en tiempos de crisis y más allá.

Esta compleja red de factores interrelacionados no solo influyó en el día a día del personal, sino que también tuvo un impacto significativo en la capacidad de la clínica para mantener altos estándares de atención y eficiencia en sus procesos. Por lo tanto, entender y abordar estas problemáticas se vuelve fundamental para garantizar un ambiente laboral saludable y una atención de calidad para los pacientes. En resumen, la crisis del COVID-19 actuó como un catalizador que aceleró la visión estratégica del área administrativa



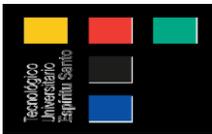
enfocándose en desarrollar planes de contingencia, mejorar los procesos y adaptar sistemas de capacitación enfocados en las jefaturas y mandos medios.

El clima laboral no solo influye en el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también impacta directamente en la eficiencia operativa y la calidad de la atención al paciente. Por lo tanto, comprender y abordar las dinámicas internas del lugar de trabajo es esencial para promover un ambiente laboral saludable y propicio para el crecimiento y el desarrollo tanto individual como organizacional.

En última instancia, este enfoque proactivo hacia la evaluación y mejora del clima laboral refleja un compromiso firme con el bienestar de los empleados y la excelencia en la prestación de servicios de salud. Al priorizar la creación de entornos laborales positivos y colaborativos, se sientan las bases para el éxito sostenible y la excelencia continua en el sector de la salud.

Referencias

- Alvarado, N. B. (2021, 10 12). *EGADE IDEAS_ Enfrentando los desafíos y oportunidades del ambiente laboral en la era Covid-19*. Retrieved 11 03, 2022, from EGADE IDEAS_ Enfrentando los desafíos y oportunidades del ambiente laboral en la era Covid-19: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/investigacion/enfrentando-los-desafios-y-oportunidades-del-ambiente-laboral-en-la-era>
- Amaya, D. A. (2020, 12 15). *Repositorio_Digital_ResearchGate ¿Cómo se encuentra el clima organizaiconal en las empresas de El Salvador en tiempos de Pandemia?* doi:10.5377/reuca.v0i10.10585
- Ana E Silvera Carminiati, S. M. (2022). Situación de Carga física y mental en enfermería de Uruguay durante la pandemia. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 22. Retrieved from <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rue/v17n2/2301-0371-rue-17-02-e203.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Printed Coloombia
- Sistemas, N. M. (2017, 12). *Repositorio digital_ Universidad de Chile_ VALparraiso_ "Análisis del Clima Organizacional en Base al Comportamiento"*. Retrieved from Repositorio digital_ Universidad de Chile_ VALparraiso_ "Análisis del Clima Organizacional en Base al Comportamiento": http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvscl/3539/Cisternas%20Moreno,%20Nicol%C3%A1s_noaccesible_.pdf?sequence=1
- Cornejo, R. A. (2022). El Clima laboral en tiempo de pandemia por la COVID-*JOURNAL OF BUSINESS and entrepreneurialstudies* doi:<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>
- Dávila, M. F. (2023). Estrés y afrontamiento en profesionales ecuatorianos de enfermería durante la. *Revista Eugenio Espejo*, 17(3), 9. doi:<https://doi.org/10.37135/ee.04.18.04>
- Lewin, K. (1988). *La Teoría de Campo en la Ciencia Social, Concepto de Dinámica Grupal*. Barcelona -España: Paldos.
- Maité Priscila García-Rubio, C. A.-O.-M.-P. (2021, 05 09). *Repositorio_Academico_ Universidad del ZULIA_ Revista de Ciencias Sociales_ Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador*. Retrieved 06 26, 2023, from Repositorio_Académico_ Universidad del ZULIA_ Revista de Ciencias Sociales



Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador:
<https://www.redalyc.org/journal/280/28068276015/html/>

Ripani, L. (2022). Impacto del COVID-19 en el mercado laboral: ¿Qué ha pasado desde la crisis económica, y qué sigue? *Factor Trabajo_BID_Mejorando Vidas*, 13. Retrieved from <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-mercado-laboral-desde-el-covid-19/>

Santana, M. A. (2015, 02 17). *Repositorio_digital_Escuela Superior_ Universidad de los Lagos_ Clima Organizacional: algunos basamentos_historicos y conseptuales para la refelxión*. Retrieved from Repositorio_digital_Escuela Superior_ Universidad de los Lagos_ Clima Organizacional: algunos basamentos_historicos y conseptuales para la refelxión: <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-ist%C3%B3ricos-y-conseptuales-para-la-reflexi%C3%B3nporancisco#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%20el%20comienzo%20de%20la,lo%20que%20ocurre%20en%20su>

Veloz, D. A. (2021). Síndrome de Burnout en personal sanitario ecuatoriano durante la pandemia de la COVID-19. *Infomed-Universidad de Ciencias Médicas de Holguín*, 25(2), 12. doi:<https://orcid.org/0000-0002-7657-2975>