

## *Maestría en*

## **Gerencia en Salud**

**Trabajo previo a la obtención del título de  
Magíster en Gerencia en Salud**

### **AUTORES:**

Armijos Villacís Christian Augusto  
Garcés Román Cindy Nathaly  
Montesdeoca Cedeño Paola Tatiana  
Plasencia Macías Yissela Patricia  
Sotalín Sotalín Brenda Paulina

### **TUTORES:**

**Dr. Eduardo Herdocia Pazos**  
**Ing. Eliecer Campos Cárdenas**  
**Dr. Manuel Sáenz Ardila**

**Satisfacción laboral en la clínica Pasteur en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha Quito,**

**Quito, (Diciembre 2025)**

### Certificación de autoría

Nosotros, Armijos Villacis Christian Augusto, Garces Roman Cindy Nathaly, Montesdeoca Cedeño, Paola Tatiana, Plasencia Macias Yissela Patricia, y Sotalin Sotalin Brenda Paulina, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

CHRISTIAN  
AUGUSTO  
ARMIJOS  
VILLACIS

Firmado digitalmente  
por CHRISTIAN  
AUGUSTO ARMIJOS  
VILLACIS  
Fecha: 2025.12.17  
10:49:57 -05'00'

**Armijos Villacis  
Christian Augusto**



Firmado electrónicamente por:  
**CINDY NATHALY  
GARCES ROMAN**  
Validar únicamente con FirmaEC

**Garces Roman  
Cindy Nathaly**



Firmado electrónicamente por:  
**PAOLA TATIANA  
MONTESDEOCA CEDENO**  
Validar únicamente con FirmaEC

**Montesdeoca Cedeño  
Paola Tatiana**



Firmado electrónicamente por:  
**YISSELA PATRICIA  
PLASENCIA MACIAS**  
Validar únicamente con FirmaEC

**Plasencia Macias  
Yissela Patricia**



Firmado electrónicamente por:  
**BRENDA PAULINA  
SOTALIN SOTALIN**  
Validar únicamente con FirmaEC

**Sotalín Sotalín  
Brenda Paulina**

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Armijos Villacís Christian Augusto, Garcés Roman Cindy Nathaly, Montesdeoca Cedeño, Paola Tatiana, Plasencia Macias Yissela Patricia, y Sotalin Sotalin Brenda Paulina,, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Satisfacción Laboral en la Clínica Pasteur en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha Quito***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (diciembre 2025)

CHRISTIAN  
AUGUSTO  
ARMIJOS  
VILLACIS

Firmado  
digitalmente por  
CHRISTIAN AUGUSTO  
ARMIJOS VILLACIS  
Fecha: 2025.12.17  
10:50:14 -05'00'

---

**Armijos Villacis  
Christian Augusto**



Firmado electrónicamente por:  
CINDY NATHALY  
GARCÉS ROMAN  
Validar únicamente con FirmaEC

---

**Garcés Roman  
Cindy Nathaly**



Firmado electrónicamente por:  
PAOLA TATIANA  
MONTESDEOCA CEDENO  
Validar únicamente con FirmaEC

---

**Montesdeoca Cedeño  
Paola Tatiana**



Firmado electrónicamente por:  
YISSELA PATRICIA  
PLASENCIA MACIAS  
Validar únicamente con FirmaEC

---

**Plasencia Macias  
Yissela Patricia**



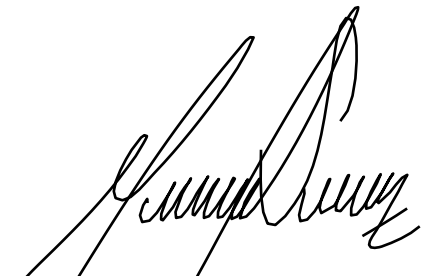
Firmado electrónicamente por:  
BRENDA PAULINA  
SOTALIN SOTALIN  
Validar únicamente con FirmaEC

---

**Sotalín Sotalín  
Brenda Paulina**

## Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Dr. **Manuel Sáenz Ardila**, director **EIG** y **Ernesto Torres Terán**, **coordinador UIDE**, declaramos que los graduandos: Armijos Villacís Christian Augusto, Garcés Roman Cindy Nathaly, Montesdeoca Cedeño, Paola Tatiana, Plasencia Macias Yissela Patricia, y Sotalin Sotalin Brenda Paulina son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



---

Dr. Manuel Sáenz Ardila  
Director de la  
Maestría en Gerencia en Salud

---

Dr. Ernesto Torres Terán  
Coordinador de la  
Maestría en Gerencia en Salud



## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedicamos en primer lugar a Dios por concedernos el don de la vida y la salud para lograr esta meta.

A nuestras familias por su amor y apoyo incondicional y por ser el aliento de motivación en todo este camino de maestría.



## AGRADECIMIENTOS

A nuestros docentes por sus conocimientos y experiencias impartidas en las aulas, quienes fortalecieron nuestra formación profesional y personal.

A nuestros compañeros por compartir sus experiencias profesionales/personales y fortalecer de manera conjunta un aprendizaje colectivo y enriquecedor para nuestra vida profesional.

Además, a las hermanas de la Clínica Pasteur de la Congregación de Dominicas de Santa Catalina de Sena, por brindarnos el espacio para la realización de nuestro Proyecto.

Por último, a nosotros mismos por creer en nuestras habilidades y superar esta etapa académica a pesar de las adversidades.

## RESUMEN

El presente trabajo analizó la satisfacción laboral del personal de la Clínica Pasteur, concluyendo que, si bien el nivel general es “aceptable”, la principal limitación gerencial reside en la deficiente oportunidad del proceso de medición. Al ser manual y lento, el proceso impide la detección proactiva de focos de desmotivación, lo que impacta negativamente en la calidad y aumenta los riesgos operativos. Para resolver esta brecha se diseñó un plan de acción basado en aspectos como :transformación digital e inversión mediante la proyección de un Retorno de la Inversión (ROI) positivo. Esto garantiza que la mejora del clima laboral se traduzca en beneficios tangibles de calidad asistencial. Resultados que proveen a la Clínica Pasteur de una hoja de ruta viable para alcanzar una gestión del talento humano proactiva y sostenible, elevando sus estándares operativos y de calidad.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral, transformación digital, personal de la salud.

## ABSTRACT

This study analyzed job satisfaction among staff at the Pasteur Clinic, concluding that, although the overall level is “acceptable,” the main managerial limitation lies in the poor timing of the measurement process. Being manual and slow, the process prevents the proactive detection of sources of demotivation, which negatively impacts quality and increases operational risks. To address this gap, an action plan was designed based on aspects such as digital transformation and investment through the projection of a positive return on investment (ROI). This ensures that improvements in the work environment translate into tangible benefits in terms of quality of care. These results provide the Pasteur Clinic with a viable roadmap for achieving proactive and sustainable human talent management, raising its operational and quality standards.

Keywords: Job satisfaction, digital transformation, healthcare personnel.

## TABLA DE CONTENIDOS

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Certificación de autoría .....                                          | 2  |
| Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual .....                 | 3  |
| Aprobación de dirección y coordinación del programa .....               | 4  |
| DEDICATORIA .....                                                       | 5  |
| AGRADECIMIENTOS.....                                                    | 6  |
| RESUMEN .....                                                           | 7  |
| ABSTRACT.....                                                           | 8  |
| CAPITULO 1.....                                                         | 15 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....              | 15 |
| 1.1 Definición del proyecto .....                                       | 15 |
| 1.2 Naturaleza o tipo de proyecto .....                                 | 15 |
| 1.3 Objetivos .....                                                     | 16 |
| 1.3.1 Objetivo general .....                                            | 16 |
| 1.3.2 Objetivo específico.....                                          | 16 |
| 1.4 Justificación e importancia del trabajo del proyecto .....          | 16 |
| 1.4.1 Nombre de la empresa .....                                        | 20 |
| 1.4.2 Misión, visión, valores .....                                     | 20 |
| 1.4.3 Ubicación de la sede .....                                        | 22 |
| 1.4.4 Ubicación de las operaciones .....                                | 22 |
| 1.4.5 Propiedad y forma jurídica.....                                   | 22 |
| 1.4.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio ..... | 23 |
| 1.4.7 Tamaño de la organización.....                                    | 23 |
| 1.4.8 Información sobre empleados y otros trabajadores.....             | 24 |

|        |                                                                     |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.9  | Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto .....        | 26 |
| 1.4.10 | Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa ..... | 26 |
| 1.4.11 | Modelo de negocio .....                                             | 26 |
| 1.4.12 | Grupos de interés internos y externos .....                         | 27 |
| 1.4.13 | Otros datos de interés .....                                        | 27 |



**UI**  
**DE**

CAPITULO 2.

Arizona State University

INDICADOR DE CALIDAD EN SALUD .....

2.1 NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....

2.1.1 RESULTADOS GENERALES .....

2.1.2 Aspectos mejor valorados y con oportunidad de mejora .....

2.1.3 Resultados por Áreas .....

2.1.4 Comparación por Aspectos Clave .....

2.1.5 Contextualización del diagrama de Ishikawa derivado de la encuesta aplicada .....

2.2 Indicador tasa de rotación del personal.....

2.2.1 Responsable.....

2.2.2 Alcance .....

2.2.3 Fórmula .....

2.2.4 Fuente de información .....

2.2.5 Frecuencia de medición .....

2.2.6 Meta (Tasa de rotación óptima) .....

2.2.7 Líneas de acción.....

2.2.8 Formato de reporte .....

2.2.9 MATRIZ FODA satisfacción laboral.....

2.2.10 Síntesis de la propuesta de mejora para la satisfacción laboral .....

CAPITULO 3. ....

SISTEMA DE INFORMACION .....

3.1 Introducción y Contexto .....

3.2 Caracterización del sistema de información (actual o proyectado) .....

3.3 Identificación y clasificación de usuarios .....

3.3.1 Estrategias FODA cruzadas .....

|                                     |                                                                                        |           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4                                 | Propuesta de mejora o implementación .....                                             | 45        |
| 3.4.1                               | Propuesta de sistema digital .....                                                     | 45        |
| 3.4.2                               | Propuestas de optimización con TIC.....                                                | 46        |
| 3.4.3                               | Propuestas de Integración Tecnológica .....                                            | 46        |
| CAPITULO 4. ....                    |                                                                                        | 48        |
| RECURSOS FINANCIEROS .....          |                                                                                        | 48        |
| 4.1.1                               | Introducción y Contexto.....                                                           | 48        |
| 4.1.2                               | Caracterización .....                                                                  | 49        |
| 4.1.3                               | Punto de equilibrio del proyecto.....                                                  | 51        |
| 4.1.4                               | Estimación de beneficios económicos del proyecto .....                                 | 52        |
| <b>4.2</b>                          | <b>Fundamentos contables .....</b>                                                     | <b>53</b> |
| 4.3                                 | Fundamentos financieros.....                                                           | 53        |
| 4.3.1                               | Consideraciones clave .....                                                            | 53        |
| 4.3.2                               | Fundamentación tributaria – Ecuador.....                                               | 54        |
| 4.4                                 | Análisis FODA Financiero .....                                                         | 55        |
| 4.5                                 | Propuesta de Mejora o Implementación Financiera .....                                  | 56        |
| 4.6                                 | Análisis “¿Qué pasa si...? (What if?)” .....                                           | 56        |
| 4.7                                 | Margen de Seguridad Financiero .....                                                   | 57        |
| 4.8                                 | Inversiones para realizar.....                                                         | 57        |
| 4.8.1                               | Costos a incurrir (costos operativos del proyecto) .....                               | 58        |
| CAPITULO 5 .....                    |                                                                                        | 60        |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... |                                                                                        | 60        |
| 5.1                                 | Conclusiones generales.....                                                            | 60        |
| 5.2                                 | Conclusiones específicas .....                                                         | 62        |
| 5.2.1                               | Descripción de las acciones específicas para la mejora de la satisfacción laboral..... | 62        |
| 5.2.2                               | Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.....                    | 64        |
| 5.2.3                               | Contribución a la gestión empresarial .....                                            | 65        |

|                   |                                       |    |
|-------------------|---------------------------------------|----|
| 5.2.4             | Contribución a nivel académico .....  | 66 |
| 5.2.5             | Contribución a nivel personal.....    | 67 |
| 5.2.6             | Limitaciones a la Investigación ..... | 67 |
| BIBLIOGRAFÍA..... |                                       | 68 |
| ANEXOS.....       |                                       | 71 |

### LISTA DE TABLAS

|                  |                                                                                |    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b>  | Descripción de la organización .....                                           | 24 |
| <b>Tabla 2.</b>  | Descripción del personal de la organización .....                              | 24 |
| <b>Tabla 3.</b>  | Puntuaciones por aspectos evaluados .....                                      | 29 |
| <b>Tabla 4.</b>  | Puntuaciones por aspectos áreas evaluadas .....                                | 30 |
| <b>Tabla 5.</b>  | Detalle FODA satisfacción laboral.....                                         | 38 |
| <b>Tabla 6.</b>  | Detalle de la propuesta para mejorar la satisfacción laboral .....             | 38 |
| <b>Tabla 7.</b>  | Sistema de información actual y proyectado .....                               | 39 |
| <b>Tabla 8.</b>  | Identificación y clasificación de usuarios .....                               | 40 |
| <b>Tabla 9.</b>  | Cuadro de análisis FODA .....                                                  | 42 |
| <b>Tabla 10.</b> | Brechas y recomendaciones tic para la evaluación de satisfacción laboral ..... | 47 |
| <b>Tabla 11.</b> | Costos Fijos Anuales.....                                                      | 49 |
| <b>Tabla 12.</b> | Costos Variables Anuales .....                                                 | 51 |
| <b>Tabla 13.</b> | Detalle del punto de Equilibrio .....                                          | 52 |
| <b>Tabla 14.</b> | estimación de los costos económicos indirectos.....                            | 52 |
| <b>Tabla 15.</b> | Detalle del tratamiento tributario de gastos .....                             | 54 |
| <b>Tabla 16.</b> | Detalle del FODA financiero .....                                              | 55 |
| <b>Tabla 17.</b> | Detalle de la propuesta financiera por área e impacto esperado .....           | 56 |
| <b>Tabla 18.</b> | Detalle inversiones a realizar .....                                           | 58 |
| <b>Tabla 19.</b> | Detalle costos a incurrir .....                                                | 58 |
| <b>Tabla 20.</b> | Estimaciones de resultados económicos.....                                     | 59 |

### LISTA DE FIGURAS

|                  |                            |    |
|------------------|----------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> | Diagrama de Ishikawa ..... | 31 |
|------------------|----------------------------|----|



## LISTA DE ANEXOS

|                                                                           |                               |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Anexo 1.</b> Organigrama de la Clínica Pasteur .....                   | 71                            |
| <b>Anexo 2.</b> Mapa de procesos estratégicos de la Clínica Pasteur ..... | 72                            |
| <b>Anexo 3</b> Principales cifras y ratios de la Clínica Pasteur .....    | 73                            |
| <b>Anexo 4.</b> <i>Instrumento ESL21</i> .....                            | 74                            |
| <b>Anexo 5.</b> Evaluación de la calidad de los datos.....                | ¡Error! Marcador no definido. |

## **CAPITULO 1.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

#### **1.1 Definición del proyecto**

Este proyecto se ha desarrollado con un enfoque organizacional y académico, orientado a comprender los factores que inciden en la satisfacción laboral del personal de la Clínica Pasteur en Quito durante el periodo agosto-octubre 2025. Este aprendizaje, basado en proyecto, constituye un ejercicio práctico que integra los conocimientos adquiridos durante la maestría, aplicando teorías, metodologías y herramientas en un contexto real. Y es por ello que a través de este proyecto pretendemos describir la situación actual y también generar propuestas viables que contribuyan al mejoramiento de la satisfacción laboral en la Clínica Pasteur de Quito. Como resultado de nuestro trabajo pretendemos simular el desarrollo de una consultoría que permita diseñar e implementar un plan de acción orientado a elevar los niveles de satisfacción laboral del personal, fortaleciendo al mismo tiempo la calidad de la atención brindada a los pacientes. Con los resultados obtenidos se espera poder aportar significativamente al desarrollo académico y profesional de los autores y a su vez ofrecer a la institución una herramienta de gestión útil para la toma de decisiones y la sostenibilidad de un clima laboral positivo y productivo.

#### **1.2 Naturaleza o tipo de proyecto**

La naturaleza del presente trabajo ha sido de aprendizaje basado en proyectos , fundamentado en el ámbito aplicado a la gerencia en salud.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 *Objetivo general*

Diseñar un plan de acción para mejorar la satisfacción laboral del personal de salud de la Clínica Pasteur en la ciudad de Quito –Pichincha.

#### 1.3.2 *Objetivo específico*

- Identificar el nivel de satisfacción laboral por áreas en el personal de la Clínica Pasteur.
- Diferenciar los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral del personal.
- Proponer acciones específicas para la mejora de la satisfacción laboral, basadas en el fortalecimiento de la motivación y el compromiso de los colaboradores.

### 1.4 Justificación e importancia del trabajo del proyecto

Dentro de los componentes más importantes en el bienestar laboral, el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios de las instituciones de salud está la satisfacción laboral. La forma en que los trabajadores aprecian y valoran esta satisfacción está influenciada por varios factores entre los que se encuentran la carga de trabajo, el liderazgo, la cultura organizacional, una actitud positiva y entre otras <sup>1-3</sup>.

Dentro de los elementos que influyen en la motivación del colaborador referente a la satisfacción laboral, están factores intrínsecos y extrínsecos. Si estos son satisfechos por la entidad, se tendrá una respuesta positiva por parte del trabajador, de lo contrario, el mismo se

sentirá insatisfecho, situación que traería consigo consecuencias poco favorables para los objetivos de la institución. Locke (1976) afirma que “la satisfacción laboral depende de la percepción de los componentes internos y externos relacionado con las expectativas y necesidades del trabajador”<sup>4</sup> por lo que podríamos decir que cuando sus necesidades son satisfechas, se genera en la persona un aumento en la motivación y el rendimiento, pero si es lo contrario, la satisfacción puede conllevar a una disminución de la productividad y compromiso.

Uno de los pilares que permiten garantizar una atención sanitaria de calidad está fundamentado en una adecuada satisfacción laboral, es decir un correcto bienestar laboral repercute de manera directa en la experiencia del paciente y los resultados en salud. Escobar-Isacas et al.,<sup>5</sup> destacan que el bienestar laboral es un eje central para la sostenibilidad de los servicios de salud, ya que los trabajadores motivados tienden a brindar atenciones más cálidas y seguras. Estudios basados en el modelo de Herzbergn subraya la necesidad de atender dos factores, motivacionales (logros, reconocimiento, desarrollo profesional) y las condiciones del entorno laboral (relaciones interpersonales, remuneración), mostrando que un entorno positivo desarrolla la generación de atenciones más humanas y seguras. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral no debe entenderse únicamente como un beneficio individual, sino como un factor estructural que influye de manera directa en la calidad de la atención sanitaria. Un personal motivado y reconocido desarrolla mayor compromiso con su labor, lo que repercute en una atención más segura, eficiente y humanizada hacia los pacientes. En este sentido, garantizar condiciones de trabajo adecuadas y un clima organizacional positivo no solo

fortalece el bienestar de los profesionales de la salud, sino que también se traduce en mejores resultados clínicos y en un servicio asistencial de mayor calidad.

De igual manera, Fernández<sup>6</sup> revela que, en ambientes de alta exigencia o demanda, como en la época de la pandemia de COVID-19, la satisfacción del personal de salud, en este caso enfermería, se vincula de manera estrecha con la calidad del cuidado, pues el personal motivado demostró mejores actitudes hacia sus labores. Al contrario, quienes sentían insatisfacción generaron desgaste y disminución en su calidad de atención.

El estudio de Yilmaz y Karakuş<sup>7</sup> aseguran que un cuarto de la satisfacción de los pacientes se explica por la satisfacción de los trabajadores, lo que demuestra que invertir en el bienestar laboral del personal es de vital importancia para mantener un ambiente de bienestar en el personal de salud que impacta de manera tangible en los resultados de atención, en la percepción de seguridad y la confianza hacia el sistema de salud.

En conjunto, las investigaciones revisadas permiten concluir que la satisfacción laboral constituye un factor transversal que debe ser considerado de manera prioritaria en la gestión hospitalaria y en las políticas de salud. No se trata únicamente de garantizar condiciones laborales adecuadas, sino de impulsar estrategias integrales que reconozcan el valor del talento humano en salud, promuevan su desarrollo profesional, aseguren un entorno seguro y favorezcan el reconocimiento constante. La evidencia muestra que un personal satisfecho tiende a ser más productivo, presenta menores índices de ausentismo y desgaste, y brinda una atención más empática y centrada en el paciente. Por ello, fortalecer la satisfacción laboral en el ámbito sanitario no solo representa un imperativo ético y de gestión del recurso humano, sino

también una estrategia clave para garantizar la calidad asistencial, la sostenibilidad de los sistemas de salud y la satisfacción de los usuarios.

La desmotivación laboral, genera un ambiente de insatisfacción entre sus colaboradores, esta carencia de reconocimiento crea sentimientos de injusticia y descontento que afectan negativamente el clima laboral, además, de debilitar la motivación como el compromiso de los trabajadores ocasionando agotamiento emocional y/o sobrecarga laboral, deteriorando el clima organizacional e incrementando los riesgos clínicos.

De acuerdo con un estudio realizado en la Fundación Inversión Ecuador en el año 2025<sup>8</sup>, en el cual se analizó la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores a través de un estudio descriptivo correlacional y bibliográfico con un enfoque cuantitativo en un total de 310 empleados; se observó que la empresa no realiza un reconocimiento adecuado a sus trabajadores por el esfuerzo y labor desempeñado. Generando un impacto negativo en el rendimiento laboral creando desmotivación entre los empleados y afectando su desempeño general. Como conclusión sus autores resaltan la importancia de implementar estrategias de reconocimiento para mejorar la satisfacción y en consecuencia se optimice el desempeño de los trabajadores, contribuyendo al desarrollo un ambiente laboral más positivo y productivo<sup>8</sup>.

En cuanto al lugar de estudio del presente proyecto la clínica Pasteur constituye un referente sanitario en la historia de la ciudad de Quito, su fundación se remonta a 1926 y próxima a cumplir 100 años de prestación de servicios de salud ha mostrado una importante capacidad de sostenibilidad, crecimiento y adaptación. El hecho de contar con la comunidad

religiosa en su Administración le aporta una visión ética y humanística adicional enfocada en el servicio, la empatía y la vocación.

En organizaciones con alta complejidad como la Clínica Pasteur de Quito, donde el personal enfrenta ambientes de considerable exigencia y responsabilidad; determinar el nivel de satisfacción laboral es fundamental para identificar los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral, ya que de esta manera se podrá implementar estrategias de mejora basadas en los resultados.

Se plantea la necesidad de analizar de manera contextualizada los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal de esta institución, que permita diseñar soluciones orientadas al bienestar del talento humano y a la mejora de la calidad asistencial; a través de un estudio de diseño no experimental, correlacional con enfoque cuantitativo.

#### *1.4.1 Nombre de la empresa*

Clínica Pasteur

#### *1.4.2 Misión, visión, valores*

##### **MISIÓN**

Ser una institución hospitalaria que defienda la vida y la recupere, mediante servicios de salud integrales, con calidad y calidez; basándonos en soportes humanos, científicos y tecnológicos especializados; bajo principios evangélicos y dominicanos, que nos permiten dar respuesta efectiva a las exigencias de nuestros clientes internos y externos.

## **VISIÓN**

En el año 2028, la Clínica Pasteur será reconocida por su responsabilidad social y por brindar al paciente un servicio personalizado, humanizado con calidad y calidez; aplicando protocolos estandarizados que permitan dar un diagnóstico, tratamiento y atención segura apoyados con infraestructura moderna, equipos biomédicos actualizados y personal altamente calificado y comprometido con la mejora continua.

## **VALORES**

La Clínica Pasteur busca desde sus inicios incentivar los valores morales, éticos y espirituales como base fundamental para el desarrollo integral de la persona; que consiste en vivir con rectitud conforme a nuestra vocación de hijos de Dios; porque de ahí nacen las relaciones humanas, leales y una mejor comprensión del sentido de la vida.

La misión está basada en Principios Dominicanos y en defensa de la vida establecidos en la verdad, ciencia, confianza, profesionalismo, respeto, solidaridad y trabajo en equipo.

## **COMPROMISOS**

- **Principios:**

Opera bajo principios evangélicos y dominicanos, buscando el desarrollo integral de la persona.

- **Trato al paciente:**

Se enfoca en brindar una atención personalizada y digna, con respeto y sin discriminación.

- **Confidencialidad:**

Asegura la confidencialidad del tratamiento médico y proporciona información clara y veraz sobre diagnósticos y tratamientos.

- **Innovación:**

Ha realizado obras continuas de remodelación, equipamiento e innovación tecnológica desde 1990 para estar a la vanguardia de los servicios de salud.

- **Reconocimientos:**

Ha sido reconocida por el Ministerio de Salud Pública como un modelo de ambiente de trabajo saludable, destacando su compromiso con la salud y el bienestar de sus colaboradores.

#### *1.4.3 Ubicación de la sede*

La Clínica Pasteur se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, barrio La Pradera, centro-norte en la Avenida Eloy Alfaro N29-248 e Italia.

#### *1.4.4 Ubicación de las operaciones*

La Clínica Pasteur realiza operaciones en brigadas de salud en las comunidades vulnerables del país y tiene dos establecimientos de primer nivel de atención ubicados en Mushuñan - Sangolquí y Pungalá, provincia de Chimborazo.

#### *1.4.5 Propiedad y forma jurídica*

Constitución y denominación: con acuerdo ministerial número 940 del 14 de septiembre de 1981 El Ministerio de salud pública otorgó personalidad jurídica a la clínica Pasteur como una organización social de derecho privado sin fines de lucro, con patrimonio propio, administración autónoma; con capacidad legal para ejercer derechos y contratar obligaciones.

Para su funcionamiento la clínica cuenta con la siguiente estructura organizacional:

- a) Asamblea General; y,
- b) Consejo Directivo

**Son miembros de la Clínica:** Fundador, como único miembro es la Congregación de Religiosas Dominicanas de Santa Catalina de Sena, representada por la Superiora y su Consejo.

#### *1.4.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio*

Clínica Pasteur es un establecimiento de servicios de salud privado de II nivel de atención de servicios hospitalarios bajo la modalidad de Hospital General, presta sus servicios en la ubicación principal en la Av. Eloy Alfaro N29-248 e Italia; además, por su finalidad social brinda servicios gratuitos a favor de la comunidad vulnerable en lugares de escaso recursos económicos como en la Parroquia de Sangolquí, provincia de Pichincha, y Comunidad de Pungalá en la Provincia del Chimborazo; además realiza brigadas de salud gratuita en diferentes lugares del país, a familia de bajos recursos económicos y vulnerables.

#### *1.4.7 Tamaño de la organización*

La Institución es una empresa conformada aproximadamente por 244 trabajadores en relación de dependencia, la Clínica para el desarrollo de las actividades cuenta con una organización jerárquica por departamentos y áreas:

**Tabla 1.** Descripción de la organización

|                                 |                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Habitaciones Hospitalarias      | 60                                                                                                                                                                       |
| Quirófanos                      | 5                                                                                                                                                                        |
| Unidades de cuidados intensivos | 6                                                                                                                                                                        |
| Áreas del hospital              | Hospitalización, Emergencias, Consultorios de consulta externa; Servicio de Imagen y Laboratorio; Cardiología; Terapia Física; Endoscopia, Farmacia, Área administrativa |

Para el detalle de la estructura organizacional ver el Anexo 1: Organigrama de la Clínica Pasteur.

#### 1.4.8 Información sobre empleados y otros trabajadores

**Tabla 2.** Descripción del personal de la organización

| Categoría        | Subcategoría                                          | Recuento / Descripción  | Observaciones                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Relación Laboral | Total, Empleados (Relación de Dependencia a filiados) | 244 personas            | Distribuidos en áreas asistenciales, de apoyo y administrativas.         |
|                  | Trabajadores Sin Relación de Dependencia (Adscritos)  | Aproximado 500 personas | Mayoría son profesionales médicos especialistas y de carácter sanitario. |

|                       |                             |                                                                                 |                                                   |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                       | Trabajadores Externalizados | 125 médicos inscritos                                                           | Personal médico                                   |
|                       | Asistencial y de Apoyo      | Incluidos en el total de 244 (aprox.)                                           | Laboran en horarios rotativos.                    |
| Distribución por Área | Administrativas             | Incluidos en el total de 244 (aprox.)                                           | Laboran en horarios fijos.                        |
|                       | Género                      | Porcentaje mayor de género femenino                                             |                                                   |
| Diversidad            | Población Vulnerable        | Sí, cuenta con trabajadores con (8) capacidades especiales y madres sustitutas. | Las madres sustitutas trabajan 30 horas semanales |

Para los servicios que brinda Clínica Pasteur se cuenta con profesionales y trabajadores con y sin relación de dependencia, entre los colaboradores en relación de dependencia mantiene un aproximado de 244 personas que prestan servicios en las áreas asistenciales, de apoyo y administrativas.

Los trabajadores que brindan servicios en áreas asistenciales y de apoyo, laboran en horarios rotativos y el personal de los servicios administrativos labora en horarios fijos. Entre los colaboradores de la Clínica se encuentran trabajadores con distinto nivel de instrucción: especializados, superiores y de bachillerato.

Además, la población trabajadora en esta institución cuenta con un porcentaje mayor de género femenino, así como con trabajadores de población vulnerable, específicamente personas con capacidades especiales.

Entre los profesionales sin relación de dependencia, se encuentra un aproximado de 500 personas que en su mayoría son los profesionales médicos especializados y otros de carácter sanitario.

#### *1.4.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto*

La clínica cuenta con su mapa de procesos (Anexo 2)

#### *1.4.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa*

En el Anexo 3 se detallan estos elementos, sin embargo a continuación se resumen los principales indicadores (a junio de 2025).

#### **Tasa de liquidez:**

- **Cobertura:** 2,02 de activos corrientes por cada \1 de pasivo corriente.
- **Interpretación:** posición de liquidez saludable (el estándar recomendado es >1,5).
- **Exclusión de inventarios:** 1,79 de activos corrientes por cada \1 de deuda a corto plazo. Indica una excelente solvencia inmediata.
- **Liquidez:** Muy buena, sin riesgo a corto plazo.
- **Apalancamiento:** Bajo, financiamiento conservador y buena cobertura de intereses.
- **Eficiencia:** Hay espacio para mejorar la utilización de los activos.

#### *1.4.11 Modelo de negocio*

La Clínica mantiene su visión de trabajo enfocada en brindar servicios como hospital general, ofertando los siguientes servicios:

- Servicios hospitalarios: emergencia, consulta externa, hospitalización, cirugía, terapia intensiva y hospital del día.

- Estudios diagnósticos: Laboratorio clínico, imagen diagnóstica, endoscopía, cardiología y cámara hiperbárica.
- Terapias: De lenguaje y deglución, respiratoria y rehabilitación física.

#### 1.4.12 Grupos de interés internos y externos

El grupo de interés de la clínica Pasteur a nivel interno los trabajadores y personal médico y externo los pacientes con sus familias.

Atención para pacientes particulares, afiliados a ciertos planes de salud.

#### 1.4.13 Otros datos de interés

Es la primera institución de salud privada en Quito próxima a cumplir 100 años. La Clínica Pasteur es la única institución de salud, privada que cuenta con una comunidad religiosa que realiza acompañamiento espiritual a los pacientes y familiares. Un gran número de sus trabajadores se han beneficiado del plan de vivienda y de la cooperativa de ahorro de la clínica Pasteur, además que también estos se benefician del seguro particular que ofrece la institución.

## CAPITULO 2.

### INDICADOR DE CALIDAD EN SALUD

#### 2.1 NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para la determinación de los niveles de satisfacción laboral se utilizó una encuesta Escala de Satisfacción laboral-ESL-21, elaborada y validada por los autores: Cristian David Casares Rosero; Xavier Alejandro Pérez Guerrero misma que fue desarrollado como tesis de grado en la Universidad Central del Ecuador (UCE), Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera

de Psicología Industrial<sup>9</sup>. Dicho instrumento fue diseñado para medir la satisfacción laboral de trabajadores en el contexto ecuatoriano, específicamente en el Distrito Metropolitano de Quito. Por lo que su aplicación en el Contexto de la Clínica Pasteur resulta pertinente considerando que la población objeto de estudio se encuentra dentro de la ciudad, lo que puede inferir similitud en la muestra. La encuesta se compone de 34 ítems que abarcan 7 dimensiones fundamentales: 1. Ambiente laboral; 2. Condiciones laborales; 3. Liderazgo; 4. Comunicación; 5. Reconocimiento; 6. Remuneración; 7. Desarrollo profesional.

Cada ítem se responde mediante una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 corresponde a muy insatisfecho y 5 corresponde a muy satisfecho. El instrumento presenta una validez de contenido con coeficiente de Aiken = 0.852 y una alta confiabilidad, con un alfa de Cronbach = 0.969, lo que evidencia su consistencia interna y solidez psicométrica.

Así en la aplicación para el presente estudio, fue aplicado dicho instrumento como una forma de medir la satisfacción laboral del personal de la Clínica Pasteur aplicando una encuesta a los colaboradores de diferentes áreas. Se obtuvieron los siguientes resultados realizando un enfoque en tres niveles: 1. Aspectos generales de satisfacción; 2. Resultados segmentados por áreas; 3. Comparación de aspectos claves entre áreas.

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial en las distintas áreas de la Clínica Pasteur, garantizando la confidencialidad y anonimato de los participantes. Se explicó previamente el objetivo del estudio. Los datos recolectados fueron tabulados y analizados para determinar el nivel general de satisfacción laboral, así como diferencias entre áreas. Antes de su aplicación, se revisó el cuestionario, manteniendo su estructura y redacción original, sin

realizar ningún tipo de modificación o adecuación al instrumento ESL-21. El cuestionario completo se presenta en el Anexo 4 como referencia.

### 2.1.1 RESULTADOS GENERALES

De acorde a los resultados obtenidos se pudo determinar que el nivel de satisfacción laboral en la Clínica Pasteur es positivo. identificando una calificación promedio de 3,9 sobre 5. Dentro de los aspectos que destacan de manera favorable se encuentra el clima humano y las relaciones interpersonales. Al contrario, dentro de los aspectos negativos se encuentran los recursos materiales, infraestructura, horarios y remuneración, mismos que requieren atención para mejorar la satisfacción laboral.

### 2.1.2 Aspectos mejor valorados y con oportunidad de mejora

**Tabla 3.** Puntuaciones por aspectos evaluados

| Aspectos                  | Detalle                                        | Puntuación (Sobre 5) |
|---------------------------|------------------------------------------------|----------------------|
| Mejor valorados           | Relaciones interpersonales con compañeros/as   | 4.6                  |
|                           | Trato recibido por parte de jefes inmediatos   | 4.5                  |
|                           | Comunicación con compañeros durante la jornada | 4.5                  |
|                           | Reconocimiento recibido en el trabajo          | 4.4                  |
|                           | Oportunidades de crecimiento profesional       | 4.3                  |
| Con oportunidad de mejora | Remuneración                                   | 4                    |
|                           | Retroalimentación de jefatura                  | 4                    |
|                           | Distribución de horarios                       | 4                    |
|                           | Instalación física                             | 3.9                  |
|                           | Recursos materiales disponibles                | 3.8                  |

### 2.1.3 Resultados por Áreas

**Tabla 4.** Puntuaciones por aspectos áreas evaluadas

| Áreas                       | Detalle                                  | Puntuación (Sobre 5) |
|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| Con mayor satisfacción      | Médicos residentes, emergenciólogos. etc | 4.79                 |
|                             | Imagen                                   | 4.76                 |
|                             | UCI                                      | 4.22                 |
| Con satisfacción intermedia | Dietética                                | 4.21                 |
|                             | Farmacia                                 | 4.17                 |
|                             | Sistemas                                 | 4.07                 |
|                             | Enfermeras                               | 3.92                 |
|                             | Quirófano                                | 3.91                 |
| Con menor satisfacción      | Laboratorio                              | 3.77                 |
|                             | Administrativos                          | 3.75                 |
|                             | Higiene Ambiental                        | 3.65                 |
|                             | Caja                                     | 3.39                 |
|                             | Lavandería                               | 3.15                 |

#### 2.1.4 Comparación por Aspectos Clave

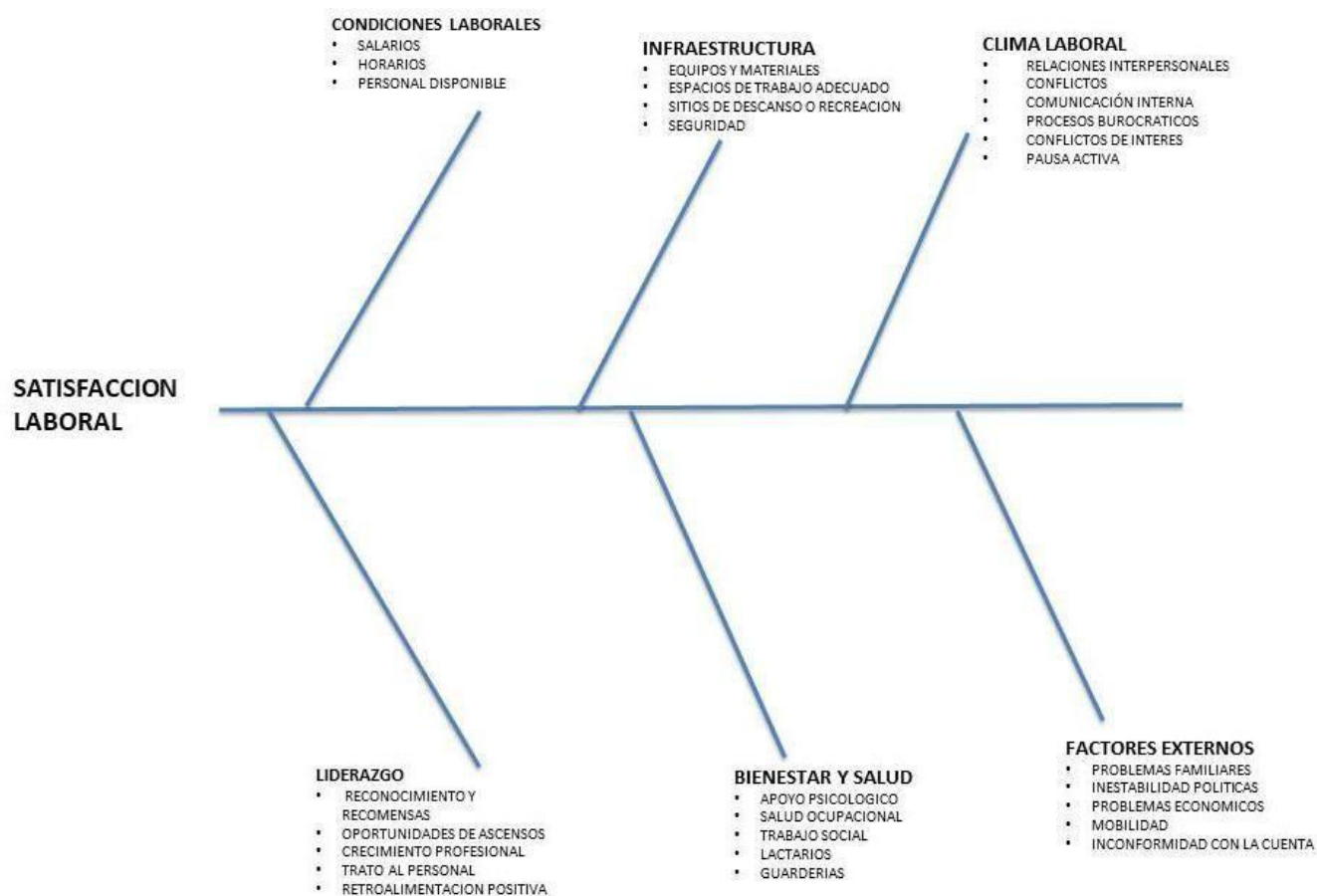
Los resultados muestran diferencias notorias entre áreas:

- Recursos materiales e instalaciones: los puntajes más bajos se concentran en Lavandería, Caja y Laboratorio.
- Trato de jefes inmediatos: bien valorado en áreas clínicas, con percepciones más bajas en áreas administrativas.
- Reconocimiento en el trabajo: fuerte en médicos e imagen, débil en áreas de soporte.
- Remuneración: aspecto sensible en todas las áreas, especialmente en Lavandería y Caja.

#### 2.1.5 Contextualización del diagrama de Ishikawa derivado de la encuesta aplicada

Los resultados obtenidos de este cuestionario permitieron identificar los principales factores que inciden en la percepción de satisfacción y bienestar del personal. Estos resultados fueron analizados mediante un diagrama de Ishikawa o espina de pescado, con el propósito de elaborar, representar visualmente las causas y subcausas que influyen en el nivel de satisfacción laboral, permitiendo organizar la información obtenida de manera analítica y la identificación de áreas en las cuales hay que enfatizar el clima laboral:

**Figura 1.** *Diagrama de Ishikawa*



Tal como se pudo observar en la imagen anterior, se pudieron describir seis grandes categorías de causas derivadas de los resultados de la encuesta, y las cuales se detallan a continuación.

**Condiciones laborales:** Se identificaron como factores determinantes del nivel de satisfacción aspectos como salarios, horarios y disponibilidad de personal. Se identificó una percepción de sobrecarga laboral y la necesidad de revisar la repartición igualitaria en la

distribución de turnos, elementos que pueden afectar el equilibrio entre vida personal y profesional.

**Infraestructura:** Limitaciones en equipos, materiales y espacios de descanso, así como la importancia de contar con condiciones seguras y adecuadas para el desempeño de sus funciones, son los 4 aspectos más relevantes en este ámbito.

**Clima laboral:** La encuesta demostró que las relaciones interpersonales, la comunicación interna y los procesos burocráticos son factores que pueden afectar de forma significativa la satisfacción del personal. En particular, se identificó que la comunicación insuficiente entre niveles jerárquicos puede generar desmotivación y merma del sentido de pertenencia.

**Liderazgo:** A través de la encuesta se puede observar que los trabajadores resaltaron la importancia del reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional y la retroalimentación positiva. Este componente puede ser una de las dimensiones más sensibles y refleja la importancia de generar una gestión más cercana, empática y participativa; lo que hará que fortalezca el compromiso institucional.

**Bienestar y salud:** El personal valoró positivamente las acciones orientadas al bienestar como el apoyo psicológico, la salud ocupacional o el trabajo social, aunque señaló la necesidad de ampliar estos programas para reducir el estrés laboral y mejorar la conciliación familiar, por ejemplo, mediante el acceso a guarderías o lactarios. Estos hallazgos coinciden con la literatura que relaciona la satisfacción laboral con la prevención del síndrome de burnout.

**Factores externos:** Finalmente, consideramos causas ajenas a la organización, como problemas familiares, económicos o de movilidad, que afectan de forma indirecta el desempeño y bienestar del trabajador. Aunque la organización no puede intervenir directamente sobre estos factores, resulta pertinente considerar estrategias de acompañamiento que ayuden a mitigar su impacto. La influencia de estas variables permite comprender de manera más completa la realidad del trabajador y diseñar políticas de bienestar más integrales.

Es así como, desde una perspectiva de un análisis general en este punto, la espina de pescado construida a partir de los resultados de la encuesta evidencia que la satisfacción laboral es un fenómeno multifactorial, en el que convergen dimensiones organizacionales, personales y contextuales. Este análisis cualitativo permitió complementar la interpretación estadística de los datos, brindando una comprensión más profunda de las causas raíz de la insatisfacción o el malestar laboral. En consecuencia, el diagrama constituye un insumo fundamental para el diseño de estrategias de mejora del clima organizacional, fortalecimiento del liderazgo y optimización de las condiciones laborales en la Clínica Pasteur.

## **2.2 Indicador tasa de rotación del personal**

La Tasa de Rotación de Personal mide la frecuencia con la que los colaboradores ingresan y salen de la organización en un período determinado. Proponemos medir y controlar la estabilidad laboral del personal de la Clínica Pasteur, con el fin de evaluar los niveles de retención y tomar decisiones estratégicas que garanticen la continuidad en la atención a los pacientes y la optimización de recursos. Dado que la calidad de la atención sanitaria depende no solo de los recursos tecnológicos y la infraestructura, sino también de la estabilidad y el

compromiso del talento humano, la tasa de rotación de personal es un indicador clave de gestión que permite medir el porcentaje de trabajadores que abandonan una institución en un periodo determinado, ya sea por renuncia, despido, jubilación u otras causas. Y por ende este indicador refleja la dinámica del capital humano y constituye una medida crítica para la administración de recursos humanos<sup>10</sup>.

Existen distintas fórmulas para calcularla. La rotación simple se obtiene dividiendo el número de empleados que dejaron la institución en el periodo entre el número total de empleados al inicio de este multiplicado por 100. La rotación promedio considera el número de empleados que dejaron la institución dividida para el promedio entre el número de empleados al inicio y al final del periodo, también multiplicado por 100. Finalmente, la rotación ajustada se calcula como la suma de ingresos y egresos dividida para dos, y luego dividida para el número total de empleados, multiplicado por 100<sup>11</sup>

Su interpretación depende de los resultados obtenidos. Un meta-análisis de 2024 que analizó 21 estudios de 14 países (Ren et al.) reportó que las tasas de rotación varían ampliamente, desde el 8% hasta el 36.6%. La tasa de rotación global combinada para enfermeras fue del 16%, siendo un promedio similar al de Norteamérica (15%) pero inferior al de Asia (19%). Además, la tasa puede ser considerablemente más alta en departamentos especializados, como las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI), donde se observó un 23%<sup>12</sup>.

A partir de ello, en los siguientes elementos se sintetiza la propuesta para el caso de estudio aquí presentado.

### 2.2.1 *Responsable*

Área de Talento Humano: Coordinador y/o Analista de Talento Humano.

### 2.2.2 *Alcance*

Este instructivo aplica a todo el personal del Área de Talento Humano encargado del análisis de indicadores de gestión, control de nómina, planificación de personal y elaboración de reportes a la Dirección.

### 2.2.3 *Fórmula*

Número de desvinculaciones: Total de trabajadores que salieron en el período. •  
Promedio de trabajadores:  $(\text{Número de trabajadores al inicio del período} + \text{Número de trabajadores al final del período}) \div 2$ .

#### **Ejemplo:**

- Trabajadores al inicio: 180
- Trabajadores al final: 200
- Promedio =  $(180 + 200) \div 2 = 190$
- Salidas durante el mes: 20
- Tasa de rotación =  $(20 \div 190) \times 100 = 10.5\%$

### 2.2.4 *Fuente de información*

- Reportes de ingresos y salidas de personal (Talento Humano).
- Nómina mensual.

#### 2.2.5 Frecuencia de medición

- Mensual: cálculo y registro.
- Anual: consolidado para análisis de tendencias.

#### 2.2.6 Meta (Tasa de rotación óptima)

Mantener la tasa de rotación anual en un rango entre 5% y 12%, considerado óptimo para el sector salud, ya que permite un equilibrio entre la estabilidad laboral y la renovación de talento.

- Una tasa menor al 5% puede limitar la renovación de conocimientos y el ingreso de nuevas competencias.
- Una tasa mayor al 12% incrementa los costos operativos y afecta la continuidad de la atención en pacientes.

#### 2.2.7 Líneas de acción

- Identificar las causas de las desvinculaciones (voluntarias, involuntarias, jubilación, etc.).
- Implementar estrategias de retención (planes de carrera, reconocimientos, clima laboral).
- Reportar al Comité Directivo los resultados trimestrales y proponer acciones correctivas en caso de desviaciones.

### 2.2.8 Formato de reporte

Informe mensual de Talento Humano, con:

- Número de ingresos y salidas.
- Tasa de rotación calculada.
- Comparativo con la meta establecida.
- Análisis de causas de salida.

### 2.2.9 MATRIZ FODA satisfacción laboral

**Tabla 5.** Detalle FODA satisfacción laboral

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal calificado y comprometido.</li> <li>- Reconocimiento de la marca clínica.</li> <li>- Estabilidad financiera para inversión.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia global hacia el bienestar laboral.</li> <li>- Posibilidad de certificarse como "mejor lugar para trabajar".</li> <li>- Incentivos tributarios por capacitación.</li> </ul> |
| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                               | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos internos burocráticos.</li> <li>- Escasa cultura de medición del clima laboral.</li> <li>- Resistencia al cambio por parte de mandos medios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de costos operativos.</li> <li>- Cambios en la normativa tributaria.</li> <li>- Competencia que implemente mejores beneficios laborales.</li> </ul>                          |

### 2.2.10 Síntesis de la propuesta de mejora para la satisfacción laboral

**Tabla 6.** Detalle de la propuesta para mejorar la satisfacción laboral

| Componente                        | Descripción                              | Beneficio esperado            |
|-----------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
| Sistema Integral de Clima (SIGCL) | Modelo estructurado de gestión del clima | Mayor trazabilidad y eficacia |

|                             |                                              |                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Modelo 5 dimensiones        | Estructura de intervenciones por necesidades | Mayor satisfacción y motivación            |
| Digitalización del proyecto | Software de RRHH y medición de KPIs          | Decisiones basadas en datos                |
| Incentivos no económicos    | Beneficios simbólicos y flexibles            | Mayor motivación con bajo costo            |
| Liderazgo y cultura         | Desarrollo de líderes y cultura sólida       | Retención del talento y coherencia interna |

### CAPITULO 3. SISTEMA DE INFORMACION

#### 3.1 Introducción y Contexto

La satisfacción laboral es clave para la calidad asistencial. La Clínica Pasteur requiere un sistema integral para medir y mejorar el clima laboral. En cumplimiento del proyecto, se realizó una encuesta del clima organizacional, con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo, fortalecer las estrategias de bienestar laboral y promover un ambiente armónico, saludable y coherente con los valores institucionales. El sistema que se empleó se basó en registros tabulados en Microsoft Excel elaborados a partir de encuestas tipo Likert que evalúan diferentes dimensiones del clima laboral (condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, reconocimiento, remuneración, entre otros).

#### 3.2 Caracterización del sistema de información (actual o proyectado)

**Tabla 7.** Sistema de información actual y proyectado

| Componente       | Sistema Actual                    | Sistema proyectado                 |
|------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Infraestructura  | Encuesta manual – Microsoft Excel | Encuesta digital                   |
| Recursos humanos | Autores del trabajo               | Talento humano y analista de datos |

|                         |                             |                                 |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Procesos                | Encuesta única y tabulación | Encuesta semestral y tabulación |
| Herramienta tecnológica | Microsoft Excel             | Google forms - Power BI         |

### 3.3 Identificación y clasificación de usuarios:

**Tabla 8.** *Identificación y clasificación de usuarios*

| Categoría         | Usuario                            | Rol                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principal</b>  | Dirección General                  | Ejercer la representación legal de la Clínica Pasteur y autorizar la aplicación de las encuestas al personal, su frecuencia, su fecha de inicio, seguimiento, culminación y resultados. |
|                   | Dirección administrativa           | Realiza seguimiento a las decisiones tomadas por talento humano                                                                                                                         |
|                   | Departamento de talento humano     | Gestiona y desarrolla la implementación de la encuesta                                                                                                                                  |
|                   | Departamento de calidad            | Valida la consistencia de datos y seguimiento de acciones correctivas y planes de mejora                                                                                                |
| <b>Secundario</b> | Personal encuestado                | Personal de salud que incluye: médicos, enfermeras, nutricionistas, administrativos, personal de servicios generales.                                                                   |
|                   | Gestores de talento humano:        | Remiten la encuesta, revisar y analizar los resultados                                                                                                                                  |
|                   | Departamento de salud ocupacional: | Desarrolla y gestiona las herramientas que permite generar ambientes saludables y ambientes laborales seguro con el fin de mejorar la insatisfacción laboral en los empleados.          |

Se realizó un análisis de valoración de los datos obtenidos en relación a la calidad con el fin de determinar el grado en que la información cumple con los criterios para la adecuada toma de decisiones. Para este fin se evaluaron cinco dimensiones específicas utilizando una escala de valoración del 1 al 5, donde 1 es muy deficiente y 5 es excelente (Anexo 5). Este análisis permitió realizar un análisis FODA y su consecuente propuesta de mejora.

El instrumento de satisfacción laboral utilizado obtuvo una calificación promedio de 3 sobre 5 en la matriz de evaluación, catalogándolo como aceptable, pero con limitaciones. A pesar de

que la Validez y la Confiabilidad son aceptables (3), al evaluar conceptos relevantes de satisfacción laboral y clima organizacional, se requiere una revisión teórica profunda y una prueba piloto para mejorar la comprensión y fortalecer la consistencia de los datos. La seguridad también fue aceptable (3) al garantizar el anonimato mediante controles y el uso de la escala Likert, aunque se sugiere su aplicación electrónica para evitar la solicitud de datos vinculantes. La dimensión con mejor puntaje fue la Cobertura (4), asegurando la representatividad de todas las áreas, pero el punto más débil es la Oportunidad (2), ya que la recolección fue aplicada una sola vez y en un período corto de tiempo, lo que limita la comparación de resultados o identificar la tendencia de los mismos. De igual manera la tabulación manual incrementa el riesgo de sesgo o errores en transcripción.

### **3.3 Análisis FODA y propuesta de mejora**

Para superar las limitaciones de oportunidad y robustecer la validez del instrumento de medición, es imperativo implementar un proceso de evaluación de la satisfacción laboral digital y automatizado, con capacidad para generar propuestas de mejora objetivas y reducir los sesgos manuales. Esto implica: validar continuamente el instrumento con expertos en salud ocupacional y RR.HH.; implementar reglas automáticas (como la semaforización) para detectar inconsistencias y respuestas duplicadas; y asegurar la participación mediante encuestas cortas, de interés y recordatorios multicanal. Además, el sistema debe incluir alertas automáticas ante hallazgos bajo umbrales críticos de satisfacción, permitiendo un seguimiento continuo a corto y

largo plazo, e integrar directrices de aplicación, capacitación obligatoria y auditorías de procedimiento en todas las áreas.

**Tabla 9.** Cuadro de análisis FODA

| Categoría     | Detalle                                                                                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas    | Implementación ágil de la encuesta a los servidores.                                                                                                               |
|               | Acceso a todas las áreas intervenidas sin complicación.                                                                                                            |
|               | Uno de los autores labora en la Clínica Pasteur, conociendo el entorno institucional, lo que facilitó el llenado de la encuesta.                                   |
|               | Los autores garantizaron el desarrollo conforme a principios éticos, asegurando la confidencialidad de la encuesta.                                                |
|               | Capacitaciones continuas al personal en temas relacionados con calidad, clima laboral y herramientas tecnológicas.                                                 |
|               | Monitoreo constante de resultados a través de reuniones periódicas y reportes que permiten realizar ajustes para mejorar la satisfacción de los colaboradores.     |
| Debilidades   | Falta de un sistema de información o software automatizado en los procesos administrativos y de gestión de talento humano para la medición del clima.              |
|               | Los reportes son manuales, lentos y poco frecuentes (falta de tiempo real).                                                                                        |
|               | La falta de estandarización en el muestreo o la metodología de aplicación podría resultar en un diagnóstico incompleto o no representativo de toda la institución. |
| Oportunidades | Existencia en el mercado de software de encuestas en línea y herramientas similares aplicables a la gestión de RR.HH                                               |
|               | La necesidad de mantener altos estándares de calidad asistencial y acreditación impulsa la mejora de indicadores de talento humano.                                |
|               | El personal está habituado a recibir capacitaciones y al uso de herramientas tecnológicas (facilita la adopción del nuevo SI).                                     |
|               | Mayor disposición de los colaboradores a participar y retroalimentar si se garantiza la transparencia en la socialización de los resultados.                       |
| Amenazas      | Posible resistencia del personal o gerencia a la implementación de un nuevo sistema,                                                                               |
|               | Las restricciones presupuestarias o el alto costo de licenciamiento de software especializado podrían frenar la digitalización completa..                          |
|               | La rotación en los puestos gerenciales o técnicos puede afectar la continuidad y sostenibilidad del nuevo proceso de medición                                      |
|               | Nuevas regulaciones externas sobre privacidad o manejo de datos personales que requieran una alta inversión en infraestructura de seguridad                        |

### 3.3.1 Estrategias FODA cruzadas

El análisis FODA cruzado permite diseñar estrategias que integran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar la evaluación de la satisfacción laboral del personal de la Clínica Pasteur. Estas estrategias orientan la toma de decisiones hacia la sostenibilidad del proceso y su integración dentro de la gestión institucional de la calidad y del talento humano.

#### **Estrategias FO (Fortaleza–Oportunidad)**

Se plantea la digitalización estructurada del proceso, acompañada de capacitación continua y monitoreo permanente de los resultados. Estas acciones permiten aprovechar el talento humano y tecnológico existente para consolidar una cultura institucional basada en la mejora continua. La digitalización completa del proceso de satisfacción laboral aportará beneficios como la reducción de errores de registro, la trazabilidad de los datos, la transparencia y la rapidez en la generación de informes. Asimismo, la capacitación constante en el uso de plataformas digitales garantizará que el personal comprenda el manejo y propósito de herramienta informática aplicada. El monitoreo sistemático permitirá que los hallazgos se transformen en acciones concretas, reforzando la credibilidad del proceso y la confianza en la gestión institucional.

#### **Estrategias DO (Debilidad–Oportunidad)**

En esta combinación, se propone automatizar el proceso y determinar un muestreo significativo que refleje la realidad de la institución. Automatizar implica incorporar software de encuestas en línea y herramientas de análisis estadístico que permitan procesar los datos de

manera ágil y en tiempo real. Esto reducirá la carga operativa del personal; y mejorará la eficiencia del proceso y facilitará la comparación entre áreas de trabajo. Ampliar la muestra de manera estandarizada garantiza la inclusión de todos los niveles jerárquicos y unidades funcionales de la clínica, permitiendo un diagnóstico más completo y representativo del clima organizacional. Con una base de datos más amplia, se podrán identificar patrones de satisfacción o insatisfacción específicos, facilitando la toma de decisiones más focalizada y efectiva.

### **Estrategias FA (Fortaleza–Amenaza)**

Las estrategias FA se orientan a utilizar las fortalezas existentes para contrarrestar las amenazas externas. En este sentido, se plantea fortalecer la institucionalidad del proceso, continuar con la capacitación en los procedimientos y socializar los resultados de manera transparente y participativa. La institucionalización implica que la evaluación de satisfacción se incorpore de forma permanente en el plan estratégico del área de talento humano. De esta manera, se asegura su ejecución semestral y su vinculación con los indicadores de calidad y bienestar del personal. La capacitación periódica no solo mejora la calidad técnica del proceso, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores. Por último, la socialización de los resultados con todo el personal promueve la transparencia, refuerza la confianza en la institución y estimula la participación activa en las mejoras propuestas.

### **Estrategias DA (Debilidad–Amenaza)**

Las estrategias DA se enfocan en reducir las debilidades y prevenir los riesgos que amenazan la sostenibilidad del proceso. Se propone la digitalización completa de la encuesta y la tabulación de resultados, la designación de un responsable institucional encargado del seguimiento y la incorporación del proceso al sistema de gestión de calidad de la clínica.

Estas medidas permitirán asegurar la continuidad del proceso, garantizar la fiabilidad de los datos y consolidar la evaluación de la satisfacción laboral como un componente esencial dentro de la cultura organizacional. Integrar el proceso al sistema de gestión de calidad, por su parte, garantizará que se mantenga bajo revisión constante, alineado a los estándares de mejora continua y a las políticas institucionales de bienestar.

En conjunto, la aplicación de estas estrategias FODA permitirá que la Clínica Pasteur transforme la evaluación de la satisfacción laboral en un proceso sostenible, participativo y tecnológicamente integrado. Este enfoque no solo fortalecerá la gestión del talento humano, sino que también contribuirá a mejorar la calidad del servicio, la motivación del personal y, en última instancia, la seguridad y satisfacción de los pacientes.

### **3.4 Propuesta de mejora o implementación**

#### **3.4.1 Propuesta de sistema digital**

Se propone la implementación de un sistema digital de gestión de encuestas institucionales que debería incluir:

- Formulario web anonimizado (Microsoft Forms) con autenticación por rol.
- Tabulación automática en una base de datos centralizada (Power BI).
- Paneles interactivos con indicadores de satisfacción laboral por área, antigüedad

y categoría profesional.

- Alertas automáticas cuando una dimensión caiga por debajo de un umbral de satisfacción.

Esto permitiría mejorar la oportunidad, confiabilidad y seguridad de los datos, fortaleciendo la gestión del talento humano y reduciendo la rotación laboral.

A través de la ejecución de las encuestas por medio de sistemas automatizados tanto para su recolección, tabulación y análisis se busca monitorear la satisfacción laboral de manera objetiva, anónima y confiable. Mediante su aplicación se busca disminuir la tasa de rotación del personal y mejorar la calidad de la atención.

#### 3.4.2 *Propuestas de optimización con TIC*

Se propone a la clínica Pasteur que adopte el manejo de datos de manera ágil, oportuno, eficiente, moderno y transparente ya que permitirá el flujo continuo de datos y el análisis de estos para garantizar una sostenibilidad en la satisfacción laboral mediante lo siguiente:

- Validación automática de respuestas incoherentes o duplicadas
- Indicadores en tiempo real mediante Power BI.
- Alertas automáticas cuando una dimensión caiga bajo un umbral definido.
- Semaforización de resultados para priorizar acciones.

#### 3.4.3 *Propuestas de Integración Tecnológica*

- A. Adoptar herramientas TIC que fortalezcan el SIS. Implementar Microsoft Forms con autenticación por rol. Usar Power BI para tabulación automática y visualización.

Incorporar SharePoint como repositorio centralizado.

- B. Mejorar la interoperabilidad con otros sistemas. Conectar con el sistema de Talento Humano para cruzar datos de rotación y satisfacción. Integrar con Salud Ocupacional para correlacionar clima laboral y ausentismo.
- C. Fortalecer la seguridad y privacidad de los datos Eliminar la solicitud de datos personales en encuestas digitales. Usar encriptación de respuestas y acceso por roles. Cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador.
- D. Herramientas digitales con la que cuenta la institución.
- E. Twiins: para la gestión y procesos de recursos humanos, incluye el rendimiento de los empleados, la retención de talento, la igualdad salarial, la satisfacción laboral y otros indicadores fundamentales.
- F. AUSTCO: software para la comunicación en sistemas de llamada de enfermería basado en IP y una plataforma de comunicaciones sofisticada que se puede adaptar para satisfacer las necesidades de cualquier centro sanitario.
- G. HIS3000 software adquirido por la Clínica Pasteur, personalizado y adaptado para el control de las áreas de farmacia y contabilidad, el cual lleva un inventario de medicamentos, dispositivos e insumos, así como su ingreso y egreso.

A partir de todo este análisis en la siguiente tabla se sintetizan una serie de recomendaciones a partir de las brechas y oportunidades detectadas.

**Tabla 10.** Brechas y recomendaciones tic para la evaluación de satisfacción laboral

| Área de Gestión        | Situación Actual                                                                    | Herramientas TIC Aplicables                                                          | Brechas / Oportunidades Clave                                                                                                                                                     | Recomendaciones Estratégicas                                                                                                                                        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión con TIC        | Encuesta de satisfacción manual; el SIS (Sistema de Información) es electrónico.    | Encuesta electrónica (ya existe en la institución).                                  | Brechas: Lentitud y dificultad en el cumplimiento de la encuesta manual.                                                                                                          | Implementar un sistema de: entrega, recordatorio, control de cumplimiento, análisis automático, tableros y recomendaciones basadas en Inteligencia Artificial (IA). |
| Control y Evaluación   | Validación de la encuesta de satisfacción manual y usando Microsoft Excel.          | Big Data, Tableros de control para identificar y validar el cumplimiento oportuno.   | Brechas: Resistencia del personal, necesidad de educación y motivación. Oportunidad: Monitorización en tiempo real.                                                               | Contar con personal capacitado en TIC. Automatizar la validación con IA.                                                                                            |
| Investigación con TIC  | No se dispone de plataformas; el análisis de encuestas se realiza de manera manual. | Plataformas de recolección, análisis automatizados de datos y entrega de resultados. | Brechas: Alto costo de inversión, mantenimiento, almacenaje y costos operativos, continuidad. Oportunidad: Análisis continuo para evitar mal ambiente laboral y detectar alertas. | Crear un repositorio unificado con acceso continuo y ágil a los líderes para el monitoreo individual de cada área.                                                  |
| Seguridad y Privacidad | Cumplimiento básico de protocolos de seguridad.                                     | Antivirus, Encriptación, Blockchain.                                                 | Brechas: Riesgo de ciberataques, filtración de información, y pérdida de confiabilidad. Oportunidad: Programa de certificación digital.                                           | Fortalecer protocolos de seguridad para proteger los datos. Garantizar el anonimato del personal encuestado mediante TIC.                                           |

## CAPITULO 4. RECURSOS FINANCIEROS

### 4.1.1 Introducción y Contexto

El bienestar y la satisfacción laboral del personal de salud tienen una relación directa con la calidad del servicio prestado y, por ende, con los resultados clínicos y financieros de cualquier institución sanitaria. El proyecto de satisfacción laboral en los trabajadores de la Clínica Pasteur busca implementar un programa de mejora de la satisfacción laboral en los trabajadores, mediante acciones estratégicas como capacitaciones, beneficios laborales, dinámicas motivacionales, mejoras en las condiciones de trabajo y evaluación del clima organizacional. Para determinar la viabilidad económica y justificar la inversión en capital humano, es necesario evaluar los costos fijos, variables y calcular el punto de equilibrio, entendiendo este como el nivel de inversión en satisfacción laboral que puede mantenerse sin comprometer la rentabilidad o el presupuesto de la clínica.

#### 4.1.2 Caracterización

Considerando una inversión inicial total de USD 44.000,00 y basado en la naturaleza de los costos operativos anuales, podemos clasificar los costos de la siguiente forma:

**Tabla 11.** *Costos Fijos Anuales*

| Detalle                                       | Costo Anual (USD) | Justificación                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| Mantenimiento de infraestructura de bienestar | \$6,000           | Independiente del uso específico                            |
| Renovación de licencias de software y RRHH    | \$3,600           | Costo fijo de suscripciones                                 |
| Monitoreo y evaluación                        | \$4,800           | Coste planificado, independiente del número de trabajadores |
| <b>Total Costos Fijos</b>                     | <b>\$14,400</b>   |                                                             |



**Tabla 12. Costos Variables Anuales**

| Detalle                      | Costo Anual (USD) | Justificación                                |
|------------------------------|-------------------|----------------------------------------------|
| Bonificaciones e incentivos  | \$24,000          | Varía con la cantidad de personal reconocido |
| Eventos internos y bienestar | \$14,400          | Depende de la participación del personal     |
| <b>Total Variables Fijos</b> | <b>\$38,400</b>   |                                              |

#### 4.1.3 Punto de equilibrio del proyecto

Dado que este proyecto no genera ingresos directos, evaluamos el punto de equilibrio a través de ahorros y beneficios económicos indirectos que puede generar el punto de equilibrio se alcanza cuando los beneficios económicos igualan los costos del programa, tradicionalmente, el punto de equilibrio se calcula como se detalla a continuación:

Punto de Equilibrio (en unidades) = Costos Fijos / Precio de Venta Unitario – Costo Variable Unitario.

Sin embargo, en este caso, no hay un “precio de venta” ni “unidades vendidas”, porque el proyecto no genera ingresos directos por ventas, sino que produce beneficios económicos indirectos medidos en ahorro y eficiencia.

Por lo expuesto se recomienda adaptar la fórmula:

Punto de Equilibrio (adaptado) = Costos Totales Anuales – Beneficios Económicos Anuales.

**Tabla 13.** *Detalle del punto de Equilibrio*

| Indicador                    | Resultado                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Costos anuales del programa  | \$52,800                                                          |
| Beneficios anuales estimados | \$85,000                                                          |
| Excedente económico estimado | \$32,200                                                          |
| <b>Resultado</b>             | <b>El proyecto supera el punto de equilibrio en el primer año</b> |

Es decir, el proyecto es rentable desde el primer año de ejecución ya que mejora aspectos intangibles clave como el clima organizacional, la satisfacción laboral y la reputación de la Clínica.

#### 4.1.4 Estimación de beneficios económicos del proyecto

Podemos estimar los siguientes impactos económicos indirectos:

**Tabla 14.** *Estimación de los costos económicos indirectos*

| Beneficio                                                            | Impacto financiero estimado (anual) |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Reducción de rotación del personal                                   | \$18,000                            |
| Reducción del ausentismo                                             | \$12,000                            |
| Mejora de la productividad general                                   | \$25,000                            |
| Reducción de errores y negligencias clínicas                         | \$10,000                            |
| Aumento en la fidelización de pacientes (derivado de mejor servicio) | \$20,000                            |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>\$85,000</b>                     |

## 4.2 Fundamentos contables

### Normativa contable aplicable:

- **NIIF para PYMES:** Aplicable a la Clínica desde abril de 2024.
- **Plan de Cuentas Contable**

### Cuentas contables involucradas:

El proyecto debe registrarse adecuadamente en el sistema contable. Algunas cuentas relevantes serían:

| Descripción                                                          | Tipo                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Sueldos y Salarios                                                   | Gasto operativo                                          |
| Beneficios Sociales (bonificaciones, reconocimientos)                | Gasto operativo                                          |
| Capacitación y desarrollo                                            | Gasto operativo                                          |
| Anticipos a empleados                                                | Activo circulante                                        |
| Provisión para beneficios laborales                                  | Pasivo                                                   |
| Inversión en Bienestar Laboral (si se capitaliza parte del proyecto) | Activo no corriente (intangible o mejora organizacional) |

## 4.3 Fundamentos financieros

### 4.3.1 Consideraciones clave:

- **Análisis de Rentabilidad del Proyecto (ROI):** Estimar mejoras en productividad, reducción de rotación y ausentismo.
- **Presupuesto del proyecto:** Detallar costos fijos y variables: capacitaciones, consultorías, encuestas, eventos, beneficios no monetarios, etc.

- ▮ **Costo-beneficio:** Comparar los costos del proyecto vs. los beneficios esperados en clima laboral, eficiencia operativa, imagen de marca empleadora.
- ▮ **Financiamiento:** Se evaluará si se financia con recursos propios, reinversión de utilidades o crédito institucional.

#### 4.3.2 Fundamentación tributaria – Ecuador

Normativa tributaria relevante:

1. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).
2. Reglamento para la aplicación de la LORTI.
3. Normas del SRI (Servicio de Rentas Internas).
4. Ley Orgánica de Salud y normativa del MSP (Ministerio de Salud Pública).

A partir de ello, se propone el siguiente tratamiento tributario de gastos laborales y de bienestar:

**Tabla 15.** *Detalle del tratamiento tributario de gastos*

| Tipo de gasto                          | Tratamiento tributario                                                 | Observaciones                                                             |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Sueldos y salarios                     | Deducible                                                              | Debe estar sustentado con rol y pago de IESS                              |
| Bonificaciones ocasionales             | Deducible con límites                                                  | No deben ser recurrentes o deben justificarse                             |
| Capacitaciones                         | Deducible                                                              | Sustentado con facturas, contratos y participación                        |
| Programas de bienestar                 | Deducible si están alineados con productividad o condiciones laborales | Debe demostrarse la relación directa con la actividad generadora de renta |
| Gastos recreativos o de reconocimiento | Parcialmente deducibles                                                | Hasta ciertos límites definidos por el SRI                                |

#### 4.4 Análisis FODA Financiero

**Tabla 16.** *Detalle del FODA financiero*

| <b>Fortalezas (Internas)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Debilidades (Internas)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión inicial planificada y clara (\$44,000).</li> <li>- Alto potencial de ahorro y retorno económico</li> <li>- Costos operativos bien definidos y controlables.</li> <li>- Apoyo institucional para el bienestar laboral.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de proyecciones indirectas de ahorro.</li> <li>- Costos variables significativos que podrían escalar.</li> <li>- Resultados no se perciben inmediatamente en el primer mes o trimestre.</li> <li>- Necesidad de seguimiento continuo y evaluación de impacto.</li> </ul>                               |
| <b>Oportunidades (Externas)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Amenazas (Externas)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia del sector salud a invertir en bienestar y salud mental laboral.</li> <li>- Posibilidad de posicionarse como empleador líder en clima organizacional.</li> <li>- Reducción de litigios por errores o negligencias clínicas.</li> <li>- Aumento en la fidelización de pacientes por mejor atención.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variaciones económicas (inflación, recortes presupuestales).</li> <li>- Competencia con otras clínicas por personal capacitado.</li> <li>- Posible resistencia al cambio por parte de ciertos empleados o directivos.</li> <li>- Cambios regulatorios, normativos y/o laborales que afecten incentivos.</li> </ul> |

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) aplicado desde la perspectiva financiera permite evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, considerando tanto los factores internos como el entorno externo que pueden impactar en el control de costos y generación de beneficios económicos.

#### 4.5 Propuesta de Mejora o Implementación Financiera

**Tabla 17.** *Detalle de la propuesta financiera por área e impacto esperado*

| Área                    | Propuesta de Mejora                                                                                                      | Impacto Esperado                                                                 |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Costos Variables</b> | Revisar y priorizar actividades de mayor impacto (bonificaciones ligadas a KPIs, eventos más espaciados o patrocinados). | Reducción del 10-20% en costos variables sin comprometer el efecto motivacional. |
| <b>Costos Fijos</b>     | Externalizar parcialmente el monitoreo o usar herramientas de bajo costo (Google Forms, encuestas internas).             | Disminuir gastos fijos en licencias y consultoría.                               |
| <b>Infraestructura</b>  | Aprovechar espacios ya existentes y optimizar turnos de uso para evitar ampliaciones innecesarias.                       | Evitar sobreinversión en acondicionamiento físico.                               |
| <b>Capacitación</b>     | Implementar formaciones internas tipo “train the trainer”.                                                               | Disminuir gastos en formación externa.                                           |

#### 4.6 Análisis “¿Qué pasa si...? (What if?)”

##### Escenario Pesimista:

Si los beneficios se reducen en un 25% (de \$85,000 a \$63,750)

Los costos se mantienen en \$52,800

Excedente = 63,750 – 52,800 = 10,950

Aun así, el proyecto sigue siendo rentable, pero con menor margen de seguridad.

##### Escenario Óptimo:

Se reducen los costos variables en un 15% (\$38,400 → \$32,640)

Nuevos costos totales: \$14,400 (fijos) + \$32,640 = \$47,040

Beneficio: \$85,000

$$\text{Excedente} = 85,000 - 47,040 = 37,960$$

El margen de contribución mejora y el punto de equilibrio se alcanza con mayor holgura.

#### 4.7 Margen de Seguridad Financiero

Margen de Seguridad = Beneficios Estimados – Punto de Equilibrio Beneficios

$$\text{Estimados} \times 100 = 85,000 - 52,800 / 85,000 \times 100 = 37.88\%$$

Los beneficios pueden disminuir hasta en un 37.88% antes de que el proyecto deje de ser rentable, lo cual es un margen saludable para proyectos sociales con retorno indirecto. El bienestar y la satisfacción laboral del personal de salud tienen una relación directa con la calidad del servicio prestado y, por ende, con los resultados clínicos y financieros de cualquier institución sanitaria. El proyecto de satisfacción laboral en los trabajadores de la Clínica Pasteur busca implementar un programa de mejora de la satisfacción laboral en los trabajadores, mediante acciones estratégicas como capacitaciones, beneficios laborales, dinámicas motivacionales, mejoras en las condiciones de trabajo y evaluación del clima organizacional.

Para determinar la viabilidad económica y justificar la inversión en capital humano, es necesario evaluar los costos fijos, variables y calcular el punto de equilibrio, entendiendo este como el nivel de inversión en satisfacción laboral que puede mantenerse sin comprometer la rentabilidad o el presupuesto de la clínica.

#### 4.8 Inversiones para realizar

Se proponen las siguientes inversiones consideradas como necesarias para poner en marcha el proyecto. Con un impacto mediano o largo plazo.

**Tabla 18.** *Detalle inversiones a realizar*

| Detalle                                  | Inversión estimada | Descripción                                                                                     |
|------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infraestructura física y mobiliario      | \$ 12,000          | Acondicionamiento de áreas de descanso, zonas de bienestar, comedores o espacios colaborativos. |
| Tecnología y software                    | \$ 6,000           | Implementación de herramientas de gestión de clima organizacional, encuestas digitales.         |
| Capacitación y desarrollo profesional    | \$15,000           | Programas de formación técnica, liderazgo, manejo del estrés, etc.                              |
| Consultoría externa                      | \$ 8,000           | Especialistas en clima organizacional, coaching ejecutivo, RRHH.                                |
| Campañas de comunicación interna         | \$3,000            | Materiales gráficos, videos, sesiones de sensibilización.                                       |
| <b>Total inversión estimada inicial:</b> | <b>\$44,000</b>    |                                                                                                 |

#### 4.8.1 Costos a incurrir (costos operativos del proyecto)

Corresponde a los gastos periódicos y de mantenimiento del programa una vez implementado.

**Tabla 19.** *Detalle costos a incurrir*

| Detalle                                       | Costo mensual estimado | Costo anual estimado | Descripción                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| Bonificaciones e incentivos                   | \$2,000                | \$24,000             | Reconocimientos no salariales por desempeño, productividad, etc. |
| Eventos internos y bienestar                  | \$1,200                | \$14,400             | Celebraciones, pausas activas, programas de salud mental.        |
| Mantenimiento de infraestructura de bienestar | \$500                  | \$6,000              | Limpieza, reparaciones, dotación de mobiliario.                  |

|                                                           |       |                  |                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-------|------------------|---------------------------------------------------------|
| Renovación de licencias de software y plataformas de RRHH | \$300 | \$3,600          | Plataformas de encuestas, apps de reconocimiento.       |
| Monitoreo y evaluación (M&E)                              | \$400 | \$4,800          | Estudios anuales de clima, encuestas, análisis de KPIs. |
| <b>Total</b>                                              |       | <b>\$ 52.800</b> |                                                         |

Los beneficios no solo son financieros directos, sino también indirectos que influyen positivamente en los resultados económicos. Como se detalla a continuación las siguientes estimaciones:

**Tabla 20.** *Estimaciones de resultados económicos*

| Beneficio                                                            | Indicador          | Impacto financiero estimado (anual) | Explicación                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducción de rotación del personal                                   | -15% en rotación   | +\$18,000                           | Menor gasto en procesos de selección, inducción y capacitación de reemplazos.         |
| Reducción del ausentismo                                             | -20% en ausentismo | +\$12,000                           | Mayor disponibilidad de personal, mejora en productividad.                            |
| Mejora de la productividad general                                   | +10% en eficiencia | +\$25,000                           | Aumento en atención a pacientes, reducción de errores, mejor experiencia del cliente. |
| Reducción de errores y negligencias clínicas                         | -10%               | +\$10,000                           | Menor gasto en correcciones, litigios, reputación.                                    |
| Aumento en la fidelización de pacientes (derivado de mejor servicio) | +5% ingresos       | +\$20,000                           | Mejora percepción de calidad por parte del paciente.                                  |

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones generales

El desarrollo de este proyecto enfocado en la satisfacción laboral en la Clínica Pasteur, ha permitido establecer una conclusión fundamental: la satisfacción laboral del personal, si bien se encuentra en un nivel “aceptable” con una puntuación media de 3,9 sobre 5, presenta limitaciones estructurales y metodológicas que impiden su conversión en una verdadera ventaja competitiva y un soporte sólido para la seguridad del paciente. Es por ello que se ha asumido, en concordancia con el objetivo principal, el diseño de un plan de acción para la mejora, el cual se justifica plenamente en la necesidad de transformar esta aceptación pasiva en un compromiso activo y una motivación sostenida.

En un entorno de alta exigencia profesional, como puede llegar a ser un hospital o clínica, la entrega del personal puede ser inestable o variada. Además los riesgos clínicos son permanentes y la fatiga del personal es una variable constante; por lo tanto, un hallazgo relevante en este trabajo ha sido la consideración de que el talento humano debe evolucionar de la mera medición a la intervención estratégica.

Se ha encontrado también que la brecha más crítica identificada, no reside tanto en el contenido de la encuesta, cuya validez y confiabilidad fueron catalogadas por los autores como aceptables, sino en el proceso de gestión de datos. Específicamente, el aspecto de oportunidad del proceso de evaluación de la satisfacción obtuvo una calificación deficiente (2). Lo cual en la práctica puede resultar en lo que se conoce como un “cuello de botella” a nivel gerencial ya que

al realizar el análisis de manera manual y semestral, la capacidad de la Dirección para detectar alertas, responder a crisis de clima laboral o realizar ajustes proactivos se ve gravemente comprometida.

A partir de ello fue que se determinó una necesidad de transformación digital. Con ello, la propuesta de implementar un sistema de Información automatizado no solo es una actualización tecnológica, sino una estrategia de supervivencia gerencial. El nuevo sistema podría incorporar inteligencia artificial no solo para automatizar la recolección y validación de las encuestas (solucionando el riesgo de respuestas duplicadas o inconsistentes), sino, fundamentalmente, para generar alertas automáticas cuando los resultados caigan por debajo del umbral crítico de satisfacción.

Se ha evidenciado también la interdependencia crítica entre la satisfacción del capital humano y la calidad de la atención al paciente. En el entorno clínico, la insatisfacción laboral se manifiesta en una menor vigilancia, mayor ausentismo, y una reducción en la adherencia a protocolos, incrementando la probabilidad de error humano. Por lo tanto, las acciones estratégicas propuestas para fortalecer la motivación y el compromiso –como el monitoreo continuo, las capacitaciones y la mejora de la infraestructura de bienestar– son, en esencia, estrategias de seguridad del paciente. Un profesional que se siente valorado, que tiene acceso a un entorno laboral favorable y que es escuchado por la dirección, es un agente más efectivo en la prevención de riesgos clínicos y en el cumplimiento estricto de los procedimientos de seguridad.

Las conclusiones financieras demuestran la sostenibilidad de la propuesta. Aunque la implementación del Plan de Acción (incluyendo la inversión en TIC y programas de bienestar) genera un costo total proyectado, este se encuentra ampliamente justificado por el retorno de inversión esperado. El análisis de recursos financieros establece que los beneficios indirectos derivados de una mejor satisfacción, como la reducción del 15% en la tasa de rotación, generan un impacto financiero positivo que supera el costo de la inversión.

Es por ello que se defiende la idea de que invertir en la satisfacción laboral, la digitalización de procesos de gestión y el fortalecimiento de la seguridad del paciente no son gastos operativos, sino inversiones estratégicas que mejoran la eficiencia operativa, la productividad y, en última instancia, la identificación con la marca o la sostenibilidad de la Clínica Pasteur en el largo plazo.

## **5.2 Conclusiones específicas**

### *5.2.1 Descripción de las acciones específicas para la mejora de la satisfacción laboral*

Además de todas las ideas presentadas previamente, el diseño del Plan de Acción ha culminado en un conjunto complementario de acciones estratégicas específicas que buscan elevar la satisfacción laboral del personal de la Clínica Pasteur, trascendiendo la mera gestión de recursos humanos para impactar directamente en la sostenibilidad financiera y la calidad asistencial. Estas conclusiones confirman que la motivación y el compromiso se fortalecen a través de la transparencia, la retroalimentación oportuna y el reconocimiento formal.

*Conclusiones específicas en sistemas de información.*

- Se debe automatizar la trazabilidad y alertas. Esto se lograría mediante la implementación de un sistema de información de talento humano que considere la automatización de la encuesta de satisfacción laboral. Esto incluye la distribución, el seguimiento del cumplimiento, la recolección y la generación inmediata de alertas a los líderes de área cuando los puntajes de satisfacción caigan por debajo de un umbral crítico a ser definido por la institución.
- Se propone la creación de dashboards a nivel gerencial; esto como una forma de diseñar e implementar tableros de mando interactivos y en tiempo real para las áreas que les permitan acceder a información visual como los KPIs de satisfacción (por área, antigüedad, turno, etc.). Con ello se busca fomentar la motivación a través de la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo a los líderes identificar focos de desmotivación de forma instantánea y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

#### *Conclusiones específicas en recursos financieros*

- Como una manera de formalizar un presupuesto anual específico (\$52.800 proyectado en el estudio) se propone la creación de un *fondo de inversión en capital humano*. En este constaran los recursos destinados a bienestar, capacitación continua y licencias de software de RR.HH. Este tipo de acciones también se mostrarían como un compromiso activo desde la gerencia del hospital con su personal, lo cual también resultaría en un factor de motivación para los trabajadores del centro de salud.
- Se propone que obligatoriamente se dé un monitoreo de periodicidad mensual sobre el ROI de las iniciativas de satisfacción, cuantificando así el impacto financiero de la

reducción del -15% en la tasa de rotación. Acciones como esta representan factores específicos que podrían generar valor económico y una herramienta de optimización de costos operativos, y por sobre todo se puede asegurar el fortaleciendo del compromiso del equipo al vincular directamente su bienestar con la eficiencia institucional.

- Se puede crear un programa de reconocimiento del personal, el cual sería trimestral y podría estar basado en el cumplimiento sobresaliente del indicador de gestión de quejas y otros KPIs de calidad a determinarse por la Institución. Este sistema, que puede ser no monetario necesariamente (como por ejemplo otorgando certificaciones, días libres, etc.) y funcionaria como un factor de motivación y compromiso al validar públicamente el esfuerzo y la excelencia del personal en su contribución directa a los resultados de la Clínica Pasteur.
- Dado que la tecnología actual permite la encriptación o anonimizarían de la información, es fundamental que cualquier proceso de levantamiento de información en la clínica, como lo puede ser la encuesta de satisfacción laboral, pueda asegurar la confidencialidad y anonimato de la información. Esto permitiría generar más confianza para que el personal exprese su insatisfacción genuina en los aspectos que lo considere, y por sobre todo entendiendo que factores como el compromiso o la motivación laboral son frágiles si el personal teme represalias.

### 5.2.2 *Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación*

El objetivo general que se buscó se ha completado dado que la investigación inicial permitió analizar el estado actual de la satisfacción laboral, identificando una calificación

promedio de 3,9 sobre 5, lo que confirmó la existencia de limitaciones, especialmente en la oportunidad de la gestión de datos. A partir de este diagnóstico, se procedió a diseñar un Plan de Acción estratégico que incluyó acciones específicas de mejora en la gestión de Calidad, Sistemas de Información y Recursos Financieros.

El primer objetivo específico fue totalmente alcanzado mediante la aplicación y análisis de la encuesta de satisfacción laboral. La información recolectada permitió determinar el nivel de satisfacción general y, crucialmente, identificar las dimensiones que requieren mayor intervención (particularmente la oportunidad y la velocidad de respuesta gerencial). La segmentación de los resultados por áreas (asistenciales, de apoyo y administrativas) fue fundamental para dirigir las acciones específicas de la propuesta.

El segundo objetivo específico también fue cumplido dado que la investigación permitió diferenciar los factores internos que son objeto de la propuesta (la necesidad de digitalización de procesos de RR.HH, la falta de un sistema formal de reconocimiento y la lentitud en la retroalimentación) de los factores externos y de contexto (como el entorno altamente regulado de salud y la alta demanda asistencial).

El tercer objetivo fue plenamente cumplido conformándose como el eje central de la propuesta. Se concluyó la formulación de un plan de acción que incluyó diferentes acciones específicas como se pudo leer en el apartado anterior.

### *5.2.3 Contribución a la gestión empresarial*

El principal aporte de esta investigación a la gestión de la Clínica Pasteur se consolida por las acciones estratégicas y financieramente viables. La contribución se encuentra en la

posibilidad real de una transformación desde una gestión de talento humano reactiva y manual a una proactiva y automatizada. Y así, este estudio contribuye también sobre la sostenibilidad económica de la clínica al cuantificar el ROI: al justificar que la inversión en bienestar y tecnología generará una reducción estimada del 15% en la rotación de personal. Se demuestra que la mejora de la satisfacción laboral es una estrategia de optimización de costos que libera recursos que antes se destinaban a la contratación y capacitación de reemplazos, y el plan presentado proporciona un mapa claro y medible para elevar el desempeño institucional, asegurando el cumplimiento de altos estándares de calidad y fortaleciendo la imagen y confiabilidad de la clínica ante sus usuarios y entes reguladores. El presente trabajo deja un legado de herramientas de monitoreo continuo y una cultura de transparencia y rendición de cuentas basadas en datos objetivos.

#### *5.2.4 Contribución a nivel académico*

Este proyecto de consultoría ha podido evidenciar que en el campo académico de la gerencia en salud es posible realizar una aplicación práctica de modelos teóricos en un entorno clínico real. En el cual se ha considerado ir más allá del análisis tradicional del clima laboral para estudiar más en detalle cómo la deficiencia en el proceso de medición de la satisfacción se puede convertir en un riesgo para la seguridad del paciente. A nivel teórico, aterrizado en un espacio práctico se ha podido integrar conocimientos como, por ejemplo: de finanzas (cálculo de ROI y presupuesto), de sistemas de información y de gestión de calidad (diseño de fichas, hallazgos e indicadores). Además, la metodología utilizada para la caracterización del personal y el diagnóstico del instrumento (mediante la matriz de evaluación) puede ser una base sobre la

cual a futuro se podrían replicar estudios similares por otras instituciones de salud que busquen evaluar y mejorar sus propios procesos internos de medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional.

#### *5.2.5 Contribución a nivel personal*

Para todos los autores de este trabajo, se ha valorado muy positivamente la experiencia formativa ganada, ya que mucho de lo aprendido en el transcurso de la maestría ha finalizado en un sentido de poder llevar a la práctica los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos. Los cuales nos dejan una base para poder ahondar más en nuestra formación para el desarrollo y la consolidación de la capacidad de diagnóstico y planificación estratégica en el entorno de la salud.

#### *5.2.6 Limitaciones a la Investigación*

Una limitación de este estudio, por la naturaleza del mismo, ha sido su alcance temporal y su diseño metodológico, el cual por los fines logísticos y temporales tuvo que ser ajustado con todas las limitaciones que podría llegar a tener un estudio académico de este tipo.

El diagnóstico se basó en la recolección de datos durante un período limitado (agosto-octubre 2025), lo que proporciona una visión particular y específica de la satisfacción laboral, lo cual, si bien se sabe que es un fenómeno más complejo con múltiples variaciones, ha limitado el extraer evidencias más contundentes. Otra limitación puede ser que los datos recolectados de las encuestas, en los cuales, se ha intentado mitigar el sesgo garantizando el anonimato, podrían haber reflejado solo una percepción de los encuestados por cualquier tipo de condicionamiento que quizá pudieron haber sentido.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Figueiredo-Ferraz H, Grau-Alberola E, Gil-Monte PR, García-Juesas JA. Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*. 2012;24(2):271-6. Disponible en:  
<https://producciocientifica.uv.es/documentos/5eb09e7f2999527641139b76?lang=en>
2. Al-Surimi K, Almuhayshir A, Ghailan KY, Shaheen NA. Impact of Patient Safety Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Healthcare Workers: Evidence from Middle East Context. *RMHP*. 31 de diciembre de 2022;15:2435-51. Disponible en:  
<https://www.dovepress.com/impact-of-patient-safety-culture-on-job-satisfaction-and-intention-to-peer-reviewed-fulltext-article-RMHP>
3. Merino-Plaza MJ, Carrera-Hueso FJ, Roca-Castelló MR, Morro-Martín MD, Martínez-Asensi A, Fikri-Benbrahim N. Relación entre la satisfacción laboral y la cultura de seguridad del paciente. *Gaceta Sanitaria*. 1 de julio de 2018;32(4):352-61. Disponible en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911117301024>
4. Locke EA. The Nature and Causes of Job Satisfaction. En: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.; 1976.
5. Escobar Isacas K, Villota Luna D, Chavez Martínez JL. Satisfacción laboral y su impacto en la calidad de la atención en salud. *Revista Criterios*. 2025;32(2):90-107. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10408862>

6. Fernández JCM. Estrés y satisfacción laboral de enfermeras en servicios críticos durante la pandemia de COVID-19. Revista Cubana de Enfermería [Internet]. 2024 [citado 27 de noviembre de 2025];40. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03192024000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192024000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
7. Yilmaz FK, Karakuş S. The relationship between healthcare workers' satisfaction level and patients' satisfaction: Results of a path analysis model. Journal of Healthcare Quality Research. 1 de noviembre de 2023;38(6):338-45. Disponible en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2603647923000489>
8. Alejandro RT, Cañizares EL. Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Fundación Inversión Ecuador: Job satisfaction and its incidence on the performance of the workers of Fundación Inversión Ecuador. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. 18 de marzo de 2025;6(2):188-98. Disponible en: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3617>
9. Casares Rosero CD, Pérez Guerrero XA. Validación de escala para medir la satisfacción laboral en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador. [Internet] [Tesis de Grado]. [Quito]: Universidad Central del Ecuador; 2022 [citado 27 de noviembre de 2025]. Disponible en: <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/48ab1614-1566-4cf9-bf63-f624a0a5fc24>
10. Caicedo-Basurto RL, Real-Freire JA, Manguis-Sabando MJ, Campo-Saransig DA. Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano

innovador. Horizon Nexus Journal. 2024;2(1):1-18. Disponible en:

<https://horizonnexusjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/30>

11. Waldman JD, Kelly F, Arora S, Smith HL. The shocking cost of turnover in health care.

Health Care Manage Rev. 2010;35(3):206-11. Disponible en:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14992479/>

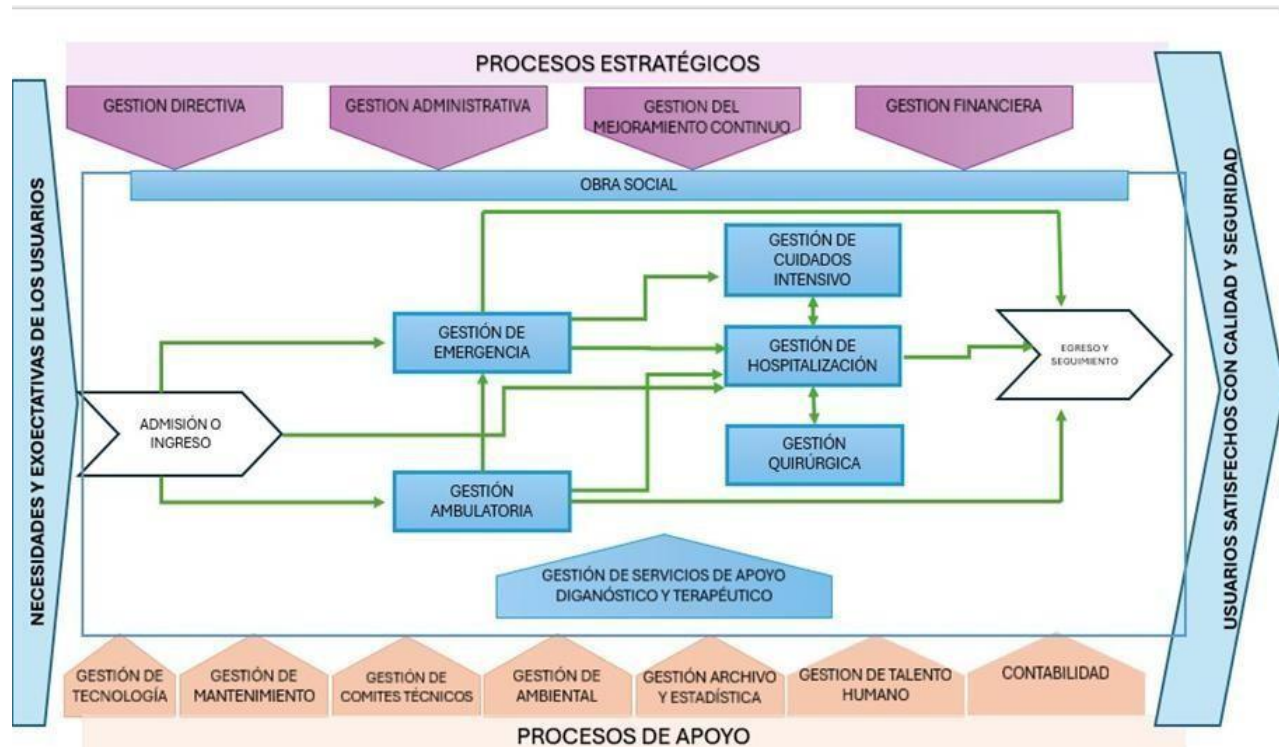
12. Ren H, Li P, Xue Y, Xin W, Yin X, Li H. Global Prevalence of Nurse Turnover Rates: A

Meta-Analysis of 21 Studies from 14 Countries. J Nurs Manag. 12 de junio de

2024;2024:5063998. Disponible en: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11919231/>

## Anexo 1. Organigrama de la Clínica Pasteur

**Anexo 2. Mapa de procesos estratégicos de la Clínica Pasteur.**



### Anexo 3 Principales cifras y ratios de la Clínica Pasteur.

| CLINICA PASTEUR<br>ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS<br>A JUNIO 2025 |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INDICADOR                                                          | PERÍODO<br>2025 | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>TASA DE LIQUIDEZ</b>                                            |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Liquidez corriente                                                 |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Activo Corriente / Pasivo Corriente                                | 2.02            | Por cada \$1 de pasivo corriente, la Clínica tiene \$2.02 en activos corrientes. Es una posición de liquidez saludable (ideal > 1.5).                                                                                                                                                           |
| Prueba ácida                                                       |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente                 | 1.79            | Excluyendo inventarios, aún hay \$1.79 por cada \$1 de deuda a corto plazo. Excelente solvencia inmediata.                                                                                                                                                                                      |
| Capital de Trabajo                                                 |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Activo Corriente - Pasivo Corriente                                | \$ 2,420,216.42 | La Clínica tiene una sólida holgura financiera de corto plazo. Es un colchón para operaciones.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>PROPORCIÓN DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>                    |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tasa del Débito del Patrimonio                                     |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Total Pasivos / Fondo Institucional                                | 0.32            | Por cada \$1 de patrimonio, hay \$0.32 de deuda. Bajo apalancamiento, buena autonomía financiera.                                                                                                                                                                                               |
| Débito de la Tasa del Total de Activos                             |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Total Pasivos / Total Activos                                      | -0.24           | Solo el 24% del activo está financiado por terceros. Riesgo financiero bajo.                                                                                                                                                                                                                    |
| Capitalización total de la Tasa                                    |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Total Pasivo / Total Capitalización                                | 0.2716          | Con una capitalización del 27.16%, aún hay margen para apalancarse estratégicamente si se desea financiar nuevos proyectos o expandirse, sin comprometer su estabilidad financiera. Se puede acceder a créditos con mejores condiciones si lo necesita, gracias a su buen respaldo patrimonial. |
| Total capitalización=Pasivo largo plazo + Patrimonio               |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tasa de cobertura de intereses                                     |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Utilidad operativa / Gasto por interés                             | 33.778          | La utilidad operativa cubre los intereses casi 33,77 veces. Es extremadamente sólido.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>ÍNDICES DE ROTACIÓN</b>                                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rotación de Activos                                                |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Total, Ventas / Total Activos                                      | 0.07            | Por cada \$1 invertido en activos, la Clínica genera apenas \$0.07 en ventas. este nivel es muy bajo, lo que sugiere optimizar la utilización de activos                                                                                                                                        |

**Anexo 4. Instrumento ESL21.**

- Conteste a todos los ítems con la mayor sinceridad posible. Recuerde que en la presente escala no existen respuestas correctas o incorrectas.
- Marque con una "X" la respuesta que más se ajuste a su vivencia personal.
- Marque únicamente una alternativa por cada pregunta

| Nº | ITEMS                                                                                                         | Muy<br>Insatisfecho | Insatisfecho | Indiferente | Satisfecho | Muy<br>Satisfecho |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-------------|------------|-------------------|
| 1  | Con la distribución de las actividades diarias me siento:                                                     |                     |              |             |            |                   |
| 2  | Las actividades que realizo en mi Área o Unidad me hacen sentir:                                              |                     |              |             |            |                   |
| 3  | Con respecto a mi crecimiento profesional, ¿Cómo me hace sentir el trabajo que realizo en mi Área o Unidad?   |                     |              |             |            |                   |
| 4  | Los recursos materiales que dispongo para realizar mi trabajo me hacen sentir:                                |                     |              |             |            |                   |
| 5  | ¿Cómo me siento con el trato que recibo por parte de mi jefe inmediato?                                       |                     |              |             |            |                   |
| 6  | La comunicación interna en mi Área o Unidad me hace sentir:                                                   |                     |              |             |            |                   |
| 7  | Con el reconocimiento que recibo en mi trabajo me siento:                                                     |                     |              |             |            |                   |
| 8  | La retroalimentación que recibo sobre mi trabajo por parte de la jefatura de mi Área o Unidad me hace sentir: |                     |              |             |            |                   |
| 9  | Con el tiempo que dedico a mi trabajo me siento:                                                              |                     |              |             |            |                   |
| 10 | Las oportunidades de crecimiento profesional que recibo en mi trabajo me hace sentir:                         |                     |              |             |            |                   |
| 11 | Las instalaciones físicas de mi trabajo me hacen sentir:                                                      |                     |              |             |            |                   |

|    |                                                                                      |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12 | Con el trato que existe entre los compañeros/as de mi Área o Unidad me siento:       |  |  |  |  |  |
| 13 | La comunicación con mis compañeros/as durante la jornada de trabajo me hace sentir:  |  |  |  |  |  |
| 14 | El tipo de reconocimiento o motivación que recibo por mi trabajo me hace sentir:     |  |  |  |  |  |
| 15 | Con la coordinación que demuestra la jefatura de mi Área o Unidad me siento:         |  |  |  |  |  |
| 16 | Con la información que recibo sobre el desempeño de mis actividades me siento:       |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿Cómo me siento con el puesto o cargo que ocupo en mi trabajo?                       |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿Cómo me siento con las condiciones de salubridad que tiene mi Área o Unidad?        |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿Cómo me siento con el ambiente laboral de mi Área o Unidad?                         |  |  |  |  |  |
| 20 | La comunicación con mi jefe inmediato me hace sentir:                                |  |  |  |  |  |
| 21 | Cuando realizo actividades bajo presión me siento:                                   |  |  |  |  |  |
| 22 | Con la organización del trabajo en mi Área o Unidad me siento:                       |  |  |  |  |  |
| 23 | La confianza que me brindan mis compañeros/as de trabajo me hace sentir:             |  |  |  |  |  |
| 24 | ¿Cómo me siento al formar parte de mi equipo de trabajo?                             |  |  |  |  |  |
| 25 | ¿Cómo me siento con la relación profesional que tengo con mi jefe inmediato?         |  |  |  |  |  |
| 26 | Cuando me comunico con las personas que laboran en otras Áreas o Unidades me siento: |  |  |  |  |  |
| 27 | La frecuencia con la que recibo reconocimientos por mi trabajo me hace sentir:       |  |  |  |  |  |
| 28 | La forma en que mi jefatura inmediata me corrige me hace sentir:                     |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                           |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 29 | ¿Cómo me siento con la distribución de horarios de trabajo de mi Área o Unidad?           |  |  |  |  |  |
| 30 | ¿Cómo me siento con la relación interpersonal que tengo con mis compañeros/as de trabajo? |  |  |  |  |  |
| 31 | ¿Cómo me siento con la información que recibo sobre mi trabajo?                           |  |  |  |  |  |
| 32 | Con los beneficios que recibo en el trabajo para mejorar mi desempeño me siento:          |  |  |  |  |  |
| 33 | ¿Cómo me siento con el nivel de liderazgo de mi jefe inmediato?                           |  |  |  |  |  |
| 34 | La remuneración que recibo por mi trabajo me hace sentir:                                 |  |  |  |  |  |

En caso de tener alguna observación sobre el instrumento de investigación, por favor escribir en el siguiente espacio:

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

#### **Anexo 5. Evaluación de la calidad de datos.**

|   | Criterio de calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|
| A | Validez             |   |   | 3 |   |   |
| B | Confiabilidad       |   |   | 3 |   |   |
| C | Oportunidad         |   | 2 |   |   |   |
| E | Cobertura           |   |   |   | 4 |   |
| F | Seguridad           |   |   | 3 |   |   |

|   |                                                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Muy deficiente: no cumple con el criterio, los datos no son útiles ni confiables. |
| 2 | Deficiente: cumple parcialmente, existen fallas importantes que afectan su uso.   |
| 3 | Aceptable: cumple de forma básica, aunque con limitaciones que deben mejorar.     |
| 4 | Bueno: cumple adecuadamente, con pocos aspectos por mejorar.                      |
| 5 | Excelente: cumple totalmente con el criterio, datos de alta calidad.              |