



Facultad de Ciencias Económicas
Trabajo Final de Carrera

**La capacitación como factor clave
en el desempeño y el clima
organizacional del personal
administrativo en hospitales
públicos**

Alumno: Gunther, Sofía.

ID: 000-19-0784

Carrera: Licenciatura en Gestión de Capital Humano.

E-mail: gunther.sofia@comunidad.ub.edu.ar

Tutor: Lara Fernández (Legajo 16060)

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, quien ha sido mi guía constante, mi fortaleza y mi refugio. Por el regalo de la vida, por su amor infinito que me sostiene y por darme la oportunidad de seguir aprendiendo y creciendo a lo largo de este camino.

A mi familia, mi motor y mi inspiración. Son ellos quienes han caminado a mi lado en esta travesía, a veces llena de retos y dificultades, pero siempre con la certeza de que el esfuerzo y la perseverancia nos llevan a grandes logros. Quiero hacer una mención especial a mi marido, Gustavo, mi compañero infalible, quien con su apoyo incondicional, amor y paciencia ha estado a mi lado en cada paso de este proceso. También quiero agradecer profundamente a mis hijos, Ale y Martu, por saber comprender a una mamá que muchas veces estuvo ocupada, pero siempre con el corazón puesto en hacer lo mejor para ellos. Todo lo que hago tiene un propósito, y uno de ellos es demostrarles que los sueños, por más grandes que sean, se pueden alcanzar con dedicación y amor.

Quiero hacer una mención especial a mi tutora, Lara. Su apoyo y su real vocación como docente han sido fundamentales en este proceso. Con paciencia y compromiso, me ayudó a dar forma a mis ideas y me dio las herramientas necesarias para avanzar con confianza. Gracias, Lara, por tu tiempo, tu guía y por creer en mí.

También quiero agradecer a mis compañeras de trabajo, quienes no solo han sido colegas, sino un apoyo importante en este trayecto. Gracias por escucharme, por sus palabras de aliento y por estar ahí cuando más lo necesito. En especial, quiero mencionar a Vanina, que desde su experiencia y generosidad me ha ofrecido apoyo y orientación, ayudándome a ver con claridad en los momentos de duda. Vani, te estoy muy agradecida.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a las chicas: Yani, Su y Yami, quienes, aunque no nos conocemos en persona, han sido un pilar de apoyo durante estos tres años. Hemos compartido risas, lágrimas y momentos de incertidumbre, pero también la inmensa alegría de cada paso que damos hacia nuestra meta común. Saber que no estuve sola, que siempre había una palabra de aliento o una voz amiga al otro lado, hizo de este camino algo mucho más llevadero y especial, saben que las quiero muchísimo.

A todos ustedes, gracias de corazón. Sin su presencia, este logro no sería lo que es hoy: un sueño hecho realidad.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la capacitación sobre el desempeño laboral y el clima organizacional del personal administrativo de un nosocomio público de la ciudad de Olavarría durante 2025. Se desarrolló con un enfoque cualitativo, diseño de estudio de caso y alcance descriptivo. La muestra estuvo integrada por quince trabajadores seleccionados mediante muestreo intencional. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y los datos fueron analizados mediante el método Consensual Qualitative Research (CQR). Los resultados mostraron que la capacitación mejora el desempeño, reduce errores y fortalece la seguridad en las tareas, aunque persisten limitaciones relacionadas con su frecuencia, la adecuación de los contenidos y factores organizacionales. Se concluye que la capacitación favorece el desempeño y el clima laboral cuando forma parte de una estrategia institucional continua.

Palabras clave: capacitación, desempeño laboral, clima organizacional, personal administrativo, hospitales públicos.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	1
1. Presentación de la problemática	1
2. Justificación de la temática	2
3. Objetivos de la investigación	4
4. Organización de la tesina	4
Capítulo I	5
Antecedentes	5
1. Antecedentes sobre desempeño laboral y contexto organizacional	5
2. Antecedentes sobre clima organizacional y desempeño laboral	6
3. Antecedentes sobre clima organizacional y desempeño en el sector salud y organizaciones públicas	6
4. Síntesis del capítulo	7
Capítulo II	8
Marco teórico	8
1. Conceptualizaciones y enfoques sobre la capacitación	8
1.1. Medios para relevar las necesidades de formación	10
1.2. El aprendizaje en el contexto laboral	10
1.3. La capacitación organizacional: conceptualización y características	13
2. Desempeño laboral	14
2.1. Conceptualización del desempeño laboral	14
2.2. Dimensiones del desempeño en los estudios organizacionales	17
2.3. Factores que inciden en el desempeño	18
3. Clima laboral	19
3.1. Definiciones del clima organizacional	19
3.2. La evaluación del clima organizacional	20
3.3. Los efectos del clima organizacional	21
4. Síntesis del capítulo	22
Capítulo III	24
Descripción del objeto de estudio	24

1.	Consideraciones preliminares sobre el objeto de estudio.....	24
2.	Descripción del objeto de estudio	25
3.	Vinculación descriptiva del objeto de estudio con el MT	26
4.	Síntesis de capítulo.....	28
Capítulo IV. Metodología de investigación		29
1.	Los participantes	29
2.	El instrumento	30
3.	Procedimiento.....	32
4.	El análisis de los datos	32
Capítulo V		34
Resultados		34
1.	Caracterización de la muestra.....	34
2.	Presentación de resultados	36
3.	Presentación de resultados de acuerdo a los objetivos específicos ..	38
3.1	Primer objetivo específico	38
3.2	Segundo objetivo específico.....	40
3.3	Tercer objetivo específico	41
3.4	Síntesis de los resultados.....	43
Capítulo VI.....		44
Discusión		44
1.	Conclusiones	44
1.1.	Recomendaciones	48
2.	Limitaciones	49
3.	Futuras investigaciones	50
4.	Aporte final y síntesis	50
BIBLIOGRAFÍA		52
ANEXO		56
Anexo A. Entrevistas		56

INTRODUCCIÓN

1. Presentación de la problemática

El personal administrativo en los hospitales públicos desempeña un papel esencial para garantizar la eficiencia en la gestión y en la atención a los pacientes. Estos trabajadores se encargan de tareas fundamentales, como la asignación de turnos, la atención inicial al público y la gestión de recursos, lo que contribuye directamente a la calidad del servicio hospitalario. Sin embargo, la falta de capacitación continua y de herramientas adecuadas para su empoderamiento limita su desempeño y afecta el ambiente laboral, Según Robbins (2004), cuando los empleados no cuentan con las habilidades adecuadas para realizar su trabajo, suelen experimentar inseguridad y una menor percepción de valoración, lo que puede influir de manera desfavorable en el clima organizacional.

En el contexto actual en las organizaciones de salud, la eficiencia administrativa constituye un pilar clave para garantizar servicios de calidad, responder a los cambios del entorno y sostener el funcionamiento institucional. En este marco, la capacitación continua del personal, el desempeño de los colaboradores y el clima laboral emergen como variables interrelacionadas que inciden directamente en el rendimiento organizacional.

La capacitación, entendida como un proceso educativo sistemático que busca mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, se presenta como una inversión estratégica para las organizaciones, Como ha propuesto Chiavenato (2009), tanto la capacitación como el desarrollo profesional contribuyen a la formación del capital intelectual, fortalecen la motivación del personal y promueven la adaptación al cambio organizacional. En el ámbito hospitalario, donde la tecnología, las normativas y los enfoques de gestión evolucionan constantemente, la formación continua resulta indispensable para mantener la calidad del servicio y la seguridad de los procesos.

Según Alles (2006) el desempeño laboral se define como el grado en que un trabajador alcanza los resultados esperados, en función de sus competencias y del contexto en el que se desempeña. No se trata únicamente de ejecutar tareas, sino de cómo se llevan a cabo, considerando actitudes, responsabilidad y capacidad de adaptación. La falta de formación adecuada puede afectar negativamente el desempeño, generando errores administrativos, demoras y pérdida de información crítica, lo que compromete la eficiencia de los procesos institucionales. La motivación, el compromiso, la claridad de objetivos, la retroalimentación y los recursos disponibles son algunos de los factores que Alles destaca como determinantes para un desempeño efectivo.

Por último, el clima laboral constituye un elemento clave en el bienestar del personal y en el logro de objetivos institucionales. El clima laboral es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno de trabajo, influyendo en su comportamiento, compromiso y satisfacción. Dimensiones como el apoyo de la supervisión, la cohesión grupal, la autonomía, el reconocimiento y las condiciones físicas configuran un buen ambiente. Un clima organizacional saludable promueve la colaboración, reduce el ausentismo y fortalece el sentido de pertenencia. Por el contrario, ambientes marcados por la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento o la ausencia de espacios de contención emocional pueden desencadenar estrés, desmotivación y conflictos interpersonales.

En las organizaciones, variables como la capacitación, el desempeño y el clima laboral conforman un entramado complejo que incide tanto en la eficacia institucional como en el bienestar del personal administrativo. Analizarlas resulta clave para comprender los desafíos actuales de la gestión administrativa y aportar elementos que permitan reflexionar sobre el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Lajo (2024), encontró que en instituciones de salud el clima organizacional tiene un impacto significativo sobre el desempeño laboral de sus trabajadores. La cultura organizacional en un hospital público fue explorada en relación con la satisfacción laboral del personal administrativo; aunque no halló una influencia estadísticamente significativa, destaca la importancia de considerar las características institucionales al examinar variables laborales. A su vez, Carabali Viafara (2025) evidenció que, en el sector salud pública, factores como liderazgo inadecuado, falta de reconocimiento, ausencia de formación continua y deficiencias en la participación en la toma de decisiones afectan negativamente la percepción del clima laboral.

A partir de estos antecedentes, surgen los siguientes interrogantes que motivan la investigación:

- ¿Cuáles son las principales causas que originan la falta de capacitación del personal administrativo en los hospitales públicos?
- ¿De qué manera incide la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo en instituciones de salud pública?
- ¿Cómo influye la capacitación del personal administrativo en la percepción del clima laboral dentro de los hospitales públicos?

2. Justificación de la temática

La problemática abordada en esta investigación surge a partir de diversas situaciones observadas en un nosocomio de Olavarría, donde se evidencian limitaciones en las oportunidades de formación del personal administrativo. Esta situación incide en su desempeño cotidiano, generando demoras, errores operativos y una sobrecarga de tareas que afectan tanto la eficiencia en la gestión como el compromiso de los trabajadores. A su vez, estas condiciones repercuten negativamente en el clima laboral, manifestándose en tensiones interpersonales, malestar generalizado y una menor satisfacción en el entorno de trabajo. El análisis de estas tres variables (capacitación, desempeño y clima laboral), resulta fundamental para comprender el problema actual que atraviesa el equipo administrativo en el marco de la gestión hospitalaria.

La investigación propuesta se enmarcará en un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso y un alcance descriptivo. El objeto de estudio será el personal administrativo de dicho nosocomio analizando su formación, desempeño y percepción del clima laboral.

La investigación adoptará un enfoque cualitativo, ya que permite comprender en profundidad las percepciones, experiencias y significados que el personal administrativo atribuye a la falta de capacitación en el contexto hospitalario. Este tipo de enfoque se centra en explorar los fenómenos desde la perspectiva de los propios actores, considerando el contexto en el que se desarrollan. En este sentido, Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) afirman que el enfoque cualitativo se orienta a entender los fenómenos en su ambiente natural, desde los significados que las personas les otorgan.

El diseño metodológico adoptado será el estudio de caso, dado que permite analizar una situación específica en profundidad, considerando el contexto real y particular en el que ocurre. Según Stake (2013), el estudio de caso se centra en comprender un caso particular dentro de su entorno, con el objetivo de interpretar su complejidad. En esta línea, Chiavenato (2009), señala que este tipo de diseño permite estudiar organizaciones reales para comprender mejor su funcionamiento interno y sus problemáticas específicas. Por ello, resulta pertinente para esta investigación, ya que se enfoca en un nosocomio de Olavarría, permitiendo abordar la problemática en profundidad y considerando las características propias de la organización y de su personal administrativo.

Por último, el alcance descriptivo-explicativo responde a la necesidad de no solo describir el fenómeno, falta de capacitación y sus consecuencias, sino también de analizar y explicar cómo la carencia de formación impacta en el desempeño y el clima laboral, también de acuerdo con Sampieri (2018), el alcance descriptivo permite caracterizar situaciones y actores, mientras que el

explicativo busca identificar las causas y efectos de los fenómenos estudiados, así como sus relaciones.

3. Objetivos de la investigación

El objetivo general de la investigación es analizar el aporte de la capacitación del personal administrativo de un nosocomio de Olavarría sobre su desempeño y el impacto en el clima laboral durante el año 2025.

Los objetivos específicos, por su parte, serán:

- Relevar cómo se desarrollan actualmente las instancias de capacitación destinadas al personal administrativo de un nosocomio de Olavarría
- Examinar de qué manera la formación recibida influye en el desempeño diario de los colaboradores administrativos dentro del hospital.
- Explorar las percepciones del personal administrativo respecto al clima laboral y su relación con las oportunidades de capacitación y el desempeño cotidiano.

4. Organización de la tesina

La presente tesina se organiza en cinco capítulos. El Capítulo I presenta los antecedentes de la investigación. El Capítulo II desarrolla el marco teórico sobre capacitación, desempeño laboral y clima organizacional. El Capítulo III describe el objeto de estudio y el contexto institucional. El Capítulo IV expone la metodología empleada y los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo V reúne la discusión, las conclusiones, las recomendaciones, las limitaciones, las futuras líneas de investigación y el aporte final del estudio. El trabajo se completa con la bibliografía y los anexos que respaldan la investigación.

Capítulo I

Antecedentes

El presente capítulo tiene como objetivo relevar y analizar investigaciones previas vinculadas con las principales variables que estructuran esta investigación: el desempeño laboral, el clima organizacional y su interrelación en contextos organizacionales, particularmente en instituciones de servicios y del sector salud.

1. Antecedentes sobre desempeño laboral y contexto organizacional

Humphrey et al. (2007) desarrollaron un meta-análisis con el objetivo de integrar factores motivacionales, sociales y contextuales del diseño del trabajo y su relación con el desempeño. A través de una metodología cuantitativa basada en el análisis estadístico de investigaciones empíricas previas, los autores evidenciaron que variables como la autonomía, el apoyo social y las condiciones del entorno laboral influyen significativamente tanto en la motivación como en el desempeño. Como principal aporte, el estudio sostiene que el desempeño no puede ser explicado únicamente desde las competencias individuales, sino que debe analizarse en interacción con el contexto organizacional en el que se desarrolla la tarea.

En una línea complementaria, Bustamante et al. (2022) analizaron el clima organizacional como factor determinante del desempeño laboral en micro, pequeñas y medianas empresas de Ecuador. Mediante un diseño cuantitativo correlacional, los autores identificaron una relación significativa entre ambas variables, destacando dimensiones como la motivación, el compromiso, la comunicación interna y las condiciones de trabajo. Los resultados refuerzan la idea de que el desempeño laboral se ve condicionado por factores organizacionales que trascienden la acción individual, aportando evidencia empírica sobre su carácter multicausal.

Estos antecedentes resultan relevantes para la presente investigación en tanto refuerzan la necesidad de analizar el desempeño laboral considerando no solo las conductas individuales, sino también las condiciones organizacionales que influyen en su desarrollo, aspecto central para el análisis del personal administrativo en instituciones de salud pública.

2. Antecedentes sobre clima organizacional y desempeño laboral

Una parte significativa de las investigaciones revisadas se ha centrado en examinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, evidenciando vínculos consistentes entre ambas variables. En este eje se destacan estudios que abordan dicha relación en organizaciones de servicios y, especialmente, en el sector salud.

Tang y Bardales (2022) estudiaron la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una institución de beneficencia. A partir de la aplicación de cuestionarios estructurados, los autores identificaron que dimensiones del clima como la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento influyen de manera significativa en el desempeño de los colaboradores. El estudio concluye que climas organizacionales favorables promueven comportamientos alineados con los objetivos institucionales, mientras que entornos desfavorables afectan negativamente el rendimiento.

Desde una perspectiva aplicada al sector público, Pilacuán et al. (2023) analizaron el vínculo entre clima organizacional y rendimiento laboral en una institución educativa, utilizando instrumentos estandarizados y un diseño correlacional. Los resultados evidenciaron que variables como el trabajo en equipo, la supervisión, el reconocimiento y las condiciones laborales inciden significativamente en el desempeño del personal, reforzando la relevancia del clima como variable explicativa del rendimiento organizacional.

Guevara-Rufasto y Peñalver-Higuera (2024) analizaron el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud mediante un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional. Los resultados mostraron que un clima organizacional positivo se asocia con mayores niveles de desempeño, satisfacción y compromiso laboral. Los autores concluyen que el clima constituye un elemento estratégico para mejorar el rendimiento de los trabajadores en contextos caracterizados por altas exigencias laborales, como los servicios de salud. Estos antecedentes aportan evidencia empírica sólida sobre la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, respaldando la pertinencia de analizar ambas variables de manera articulada en el contexto hospitalario.

3. Antecedentes sobre clima organizacional y desempeño en el sector salud y organizaciones públicas

Dentro del conjunto de investigaciones relevadas, algunos estudios se enfocan específicamente en el sector salud y en organizaciones públicas, lo que resulta particularmente pertinente para el objeto de estudio de la presente investigación.

Buitrago Gómez et al. (2022) evaluaron el clima laboral como instancia previa a la implementación de un programa lúdico-recreativo en una organización del sector de la construcción, identificando una influencia significativa del clima sobre la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. Si bien el estudio no se desarrolla en el ámbito sanitario, aporta elementos metodológicos relevantes al demostrar la utilidad del diagnóstico del clima organizacional como herramienta de intervención.

En el ámbito del sector público, Zapata López (2023) analizó la cultura y el clima organizacional en una empresa pública, evidenciando relaciones significativas entre la percepción del clima, el compromiso laboral, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. El estudio destaca dimensiones como la comunicación interna, el liderazgo y la claridad de los procesos organizativos como factores centrales en la construcción de un clima favorable.

Lajo (2024) analizó la relación entre clima organizacional y productividad laboral del personal administrativo en instituciones de salud, mediante un enfoque cuantitativo de tipo correlacional. Los resultados indicaron que el clima organizacional tiene un impacto significativo sobre el desempeño y la productividad del personal administrativo, destacando la necesidad de considerar las particularidades institucionales del sector salud al analizar variables laborales.

Estos antecedentes refuerzan la importancia de considerar el contexto institucional y las particularidades del sector público y sanitario al analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

4. Síntesis del capítulo

La revisión de antecedentes presentada permite identificar un consenso en la literatura respecto de la relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral, así como el carácter contextual y multicausal del desempeño. Los estudios analizados coinciden en señalar que variables como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y el apoyo organizacional influyen de manera directa en el rendimiento de los trabajadores.

Asimismo, se observa que, si bien existen investigaciones que abordan estas variables en distintos tipos de organizaciones y sectores, son escasos los estudios que se centran específicamente en el personal administrativo de hospitales públicos, considerando de manera

conjunta la capacitación, el desempeño y la percepción del clima laboral. Esta vacancia refuerza la relevancia de la presente investigación y justifica la necesidad de profundizar en el análisis de estas variables desde la perspectiva de los propios actores organizacionales.

Capítulo II

Marco teórico

El presente capítulo tiene como finalidad establecer el marco teórico-conceptual que sustenta la investigación, a partir del desarrollo de las principales categorías analíticas vinculadas al objeto de estudio. En este sentido, se abordan los conceptos de capacitación del personal, desempeño laboral y clima laboral, entendidos como variables interrelacionadas que inciden de manera significativa en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones de salud pública.

En primer lugar, se desarrollan las nociones generales sobre la capacitación en las organizaciones, incluyendo su conceptualización, características, enfoques teóricos y modelos, así como los desafíos que enfrenta en el contexto actual. Este apartado permite comprender la capacitación como una herramienta estratégica para el fortalecimiento del capital humano y la mejora de los procesos administrativos.

Posteriormente, se analiza el concepto de desempeño laboral, considerando sus principales definiciones, dimensiones y factores que influyen en su desarrollo, con especial énfasis en el ámbito administrativo. Por último, se aborda el clima laboral, explorando sus características, componentes y su relación con la capacitación y el desempeño de los trabajadores.

1. Conceptualizaciones y enfoques sobre la capacitación

En el campo de la gestión de las organizaciones, la capacitación constituye un componente central de las políticas de recursos humanos, en tanto se orienta al desarrollo de las personas y al fortalecimiento del desempeño institucional. Desde una perspectiva clásica, Chiavenato (2009) define la capacitación como un proceso educativo sistemático y planificado mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes necesarias para desempeñar de manera eficaz sus funciones dentro de la organización. Esta concepción destaca que la capacitación no se limita a la transmisión de información, sino que apunta a generar cambios sostenidos en la conducta laboral.

En esta misma línea, Bohlander y Snell (2013) sostienen que la capacitación forma parte de una estrategia integral de gestión del talento humano, ya que permite alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. Para estos autores, el desarrollo de competencias a través de la formación constituye una respuesta clave frente a entornos caracterizados por la innovación tecnológica, la complejidad organizacional y la creciente competitividad. Desde este enfoque, la capacitación deja de ser una acción aislada y se integra a los procesos estratégicos de la organización.

Asimismo, Robbins (2004) plantea que la capacitación cumple un rol fundamental en la reducción de brechas entre las exigencias del puesto y las capacidades reales de los trabajadores. Cuando los empleados no cuentan con la formación adecuada, suelen experimentar inseguridad, errores en la ejecución de tareas y una disminución en la motivación, lo que impacta negativamente en el desempeño y en el clima laboral. En este sentido, la capacitación aparece como una herramienta preventiva y correctiva que contribuye a mejorar la eficacia organizacional.

Desde la gestión por competencias, Alles (2006) señala que la capacitación debe diseñarse a partir de un diagnóstico previo que permita identificar las competencias requeridas por la organización y aquellas efectivamente disponibles en su capital humano. Bajo esta perspectiva, la formación se orienta a fortalecer conocimientos técnicos, habilidades conductuales y actitudes alineadas con la cultura y la estrategia institucional. El autor enfatiza que capacitar no implica únicamente enseñar “cómo hacer” una tarea, sino también promover comportamientos, valores y criterios de acción coherentes con los objetivos organizacionales.

En consecuencia, la capacitación no puede concebirse como una acción puntual ni desvinculada de la planificación estratégica, sino como un proceso continuo que acompaña la evolución de la organización. Chiavenato (2009) destaca que las organizaciones que conciben la formación como una inversión, y no como un gasto, logran mayores niveles de productividad, adaptabilidad y compromiso por parte de sus trabajadores. Esta visión resulta especialmente relevante en contextos organizacionales dinámicos, donde los cambios tecnológicos, normativos y estructurales exigen una actualización permanente de las competencias del personal.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de acciones formativas contribuye no solo a mejorar el desempeño individual, sino también a optimizar los procesos organizacionales, reducir costos derivados de errores operativos y fortalecer el uso eficiente de los recursos disponibles. La capacitación favorece, además, el crecimiento personal de los trabajadores, incrementando su sentido de pertenencia, su motivación y su capacidad de adaptación frente a los cambios organizacionales (Alles, 2006).

1.1. Medios para relevar las necesidades de formación

La identificación de necesidades de capacitación constituye una etapa fundamental dentro del proceso formativo, ya que permite orientar las acciones de formación hacia problemáticas reales y evitar intervenciones desvinculadas del contexto organizacional. Bohlander y Snell (2013) sostienen que el diagnóstico de necesidades formativas debe realizarse de manera sistemática, considerando tanto las demandas actuales de los puestos de trabajo como las proyecciones futuras de la organización.

Chiavenato (2009) distingue tres niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación: el nivel organizacional, el nivel de los recursos humanos y el nivel de las tareas o puestos. El análisis organizacional permite identificar los objetivos estratégicos, los cambios previstos y las competencias clave requeridas; el análisis de recursos humanos se orienta a evaluar el desempeño, las habilidades y el potencial del personal; mientras que el análisis de tareas examina los requisitos específicos de cada puesto.

Entre las técnicas más utilizadas para relevar necesidades formativas se encuentran las entrevistas con directivos, supervisores y trabajadores, las evaluaciones de desempeño, los cuestionarios, la observación directa del trabajo y el análisis de indicadores organizacionales como errores, demoras o reclamos. Robbins (2004) señala que estos instrumentos permiten detectar brechas de conocimiento, habilidades insuficientes o actitudes que obstaculizan el logro de los objetivos institucionales.

Una vez recopilada la información, resulta indispensable analizarla críticamente para determinar si las problemáticas detectadas pueden resolverse mediante capacitación o si requieren otro tipo de intervención organizacional. No todos los problemas de desempeño se originan en la falta de formación; en algunos casos, pueden vincularse con deficiencias estructurales, problemas de liderazgo, sobrecarga de trabajo o condiciones laborales inadecuadas (Alles, 2006). Por ello, el diagnóstico constituye una instancia clave para diseñar programas formativos pertinentes y eficaces.

1.2. El aprendizaje en el contexto laboral

Desde una perspectiva organizacional, Argyris y Schön (1996) introducen el concepto de aprendizaje organizacional, distinguiendo entre el aprendizaje de un solo bucle y el aprendizaje de doble bucle. El aprendizaje de un solo bucle se centra en la detección y corrección de errores dentro de los marcos normativos y procedimentales existentes, sin cuestionar los supuestos que los sostienen. En cambio, el aprendizaje de doble bucle implica una reflexión más profunda, orientada a revisar críticamente las normas, valores y prácticas que guían la acción organizacional. Esta distinción resulta clave para comprender cómo las organizaciones pueden mejorar su desempeño no solo a partir de la experiencia, sino también mediante procesos reflexivos que permitan modificar patrones de acción arraigados.

El aprendizaje en el contexto laboral no se limita a instancias formales de capacitación, sino que incluye una amplia variedad de procesos informales que se desarrollan en la práctica cotidiana. Entre ellos se destacan la observación del trabajo de otros, el intercambio de saberes entre pares, la socialización organizacional, la retroalimentación cotidiana y la experiencia acumulada en el desempeño de las tareas. Marsick y Watkins (2001) sostienen que gran parte del aprendizaje en las organizaciones ocurre de manera informal, integrada a la actividad diaria y vinculada a la resolución de problemas concretos, sin una planificación educativa explícita. Estos aprendizajes informales cumplen un rol fundamental en la adquisición de conocimientos prácticos, en la internalización de normas y en la construcción de criterios de acción adecuados al contexto específico de la organización.

En este sentido, el aprendizaje laboral se constituye en un componente esencial para el desarrollo del capital humano, ya que permite a los trabajadores adaptarse a los cambios, enfrentar nuevas exigencias y mejorar progresivamente su desempeño. Chiavenato (2009) señala que las organizaciones que promueven entornos de aprendizaje continuo fortalecen las competencias de su personal y aumentan su capacidad de respuesta frente a entornos dinámicos y complejos, en los que la actualización permanente de saberes y habilidades resulta indispensable para sostener la calidad de los procesos y servicios.

A partir de estas consideraciones, el aprendizaje en el contexto laboral puede entenderse como el fundamento sobre el cual se estructuran los procesos de capacitación organizacional. La formación formal adquiere mayor eficacia cuando se articula con los aprendizajes informales y con la experiencia cotidiana de los trabajadores, favoreciendo el fortalecimiento del desempeño individual y colectivo, así como el desarrollo de prácticas organizacionales orientadas a la mejora continua (Marsick y Watkins, 2001).

En esta línea, el aprendizaje organizacional no solo se manifiesta en la acumulación de experiencia, sino también en la capacidad de las organizaciones para cuestionar sus propios modos de funcionamiento. Argyris y Schön (1996) advierten que muchas organizaciones quedan atrapadas en dinámicas de aprendizaje defensivo, en las que se privilegia la corrección de errores visibles sin interrogar las causas profundas que los generan. Estas dinámicas suelen estar asociadas a rutinas, normas implícitas y supuestos no explicitados que orientan la acción cotidiana y que, al no ser revisados, limitan la posibilidad de transformación. Desde esta perspectiva, promover aprendizajes de doble bucle implica generar condiciones institucionales que habiliten la reflexión crítica, el diálogo y la revisión colectiva de las prácticas laborales, más allá de la mera mejora operativa.

El aprendizaje en el contexto laboral, por lo tanto, se vincula estrechamente con la construcción social del conocimiento dentro de la organización. En este sentido, Nonaka (2009) aporta un enfoque complementario al analizar cómo las organizaciones crean conocimiento a partir de la interacción entre las personas. Para este autor, el aprendizaje organizacional no puede comprenderse únicamente como la transmisión de información formal, sino como un proceso dinámico en el que se articulan saberes individuales y colectivos. El conocimiento que circula en las organizaciones incluye tanto dimensiones explícitas, procedimientos, normas, instructivos, como dimensiones tácitas, asociadas a la experiencia, las habilidades prácticas, las intuiciones y los criterios desarrollados en la acción cotidiana.

La creación de conocimiento organizacional se produce cuando estos saberes tácitos pueden ser compartidos, comunicados y transformados en prácticas colectivas. Nonaka (2009) describe este proceso como una espiral de conocimiento, en la cual los aprendizajes individuales se socializan, se explicitan, se combinan con otros saberes y se incorporan nuevamente a la práctica laboral. De este modo, el aprendizaje deja de ser un fenómeno estrictamente individual para convertirse en un proceso organizacional, sostenido por la interacción, el trabajo colaborativo y la construcción de significados compartidos.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje en el contexto laboral se desarrolla principalmente en la práctica, en la resolución conjunta de problemas, en el intercambio entre pares y en la participación en actividades que requieren coordinación y cooperación. Las instancias formales de capacitación adquieren mayor efectividad cuando logran articularse con estos procesos, favoreciendo espacios de reflexión colectiva que permitan transformar la experiencia en conocimiento compartido. En organizaciones complejas, como las instituciones de salud pública, este tipo de aprendizaje resulta clave para enfrentar situaciones cambiantes, mejorar los procesos administrativos y fortalecer la capacidad institucional de respuesta.

En consecuencia, el aprendizaje en el contexto laboral no solo contribuye al desarrollo de competencias individuales, sino que constituye un componente central del desempeño organizacional. Cuando las organizaciones promueven entornos que valoran el intercambio de saberes, la reflexión sobre la práctica y la construcción colectiva de soluciones, se fortalecen tanto el desempeño de los trabajadores como la calidad de los procesos institucionales. Desde esta mirada, la capacitación, el aprendizaje organizacional y el desempeño aparecen estrechamente vinculados, conformando un entramado que incide directamente en el funcionamiento y en el clima laboral de la organización.

1.3. La capacitación organizacional: conceptualización y características

La capacitación organizacional puede definirse como un proceso sistemático y planificado orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores, con el propósito de mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación constituye una función esencial de la gestión del talento humano, ya que permite preparar a las personas para desempeñar de manera eficiente sus funciones actuales y futuras dentro de la organización. Desde esta perspectiva, la formación no se limita a la adquisición de saberes técnicos, sino que incluye el desarrollo de comportamientos y actitudes acordes con la cultura y la estrategia organizacional.

En el marco de la gestión estratégica de los recursos humanos, la capacitación se configura como una herramienta clave para alinear las competencias del personal con las necesidades presentes y futuras de la organización. Bohlander y Snell (2013) destacan que los programas de capacitación deben responder tanto a los requerimientos inmediatos de los puestos de trabajo como a las transformaciones del entorno organizacional, de modo que contribuyan a fortalecer la competitividad y la capacidad de adaptación institucional. En este sentido, la capacitación se integra a la planificación estratégica y deja de concebirse como una acción aislada o meramente operativa.

Desde el enfoque de la gestión por competencias, Alles (2006) señala que la capacitación debe diseñarse a partir de un diagnóstico riguroso de brechas entre las competencias requeridas por la organización y aquellas efectivamente disponibles en su capital humano. Bajo esta lógica, la formación adquiere sentido cuando se orienta a desarrollar capacidades específicas que impacten positivamente en el desempeño individual y colectivo. Por ello, la capacitación debe entenderse

como un proceso continuo, articulado con la evaluación del desempeño y con las políticas de desarrollo del personal.

En consonancia con estas posturas, diversos autores sostienen que la capacitación no debe concebirse como una acción puntual, sino como un proceso permanente de aprendizaje organizacional. Triana y Medina (2019) afirman que la formación debe planificarse a partir de la identificación de necesidades reales y ejecutarse mediante programas coherentes con los objetivos institucionales, utilizando metodologías pertinentes que favorezcan la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo. De igual modo, García (2019) plantea que la capacitación comprende un conjunto de actividades orientadas al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, promoviendo tanto su crecimiento individual como el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Finalmente, la capacitación organizacional debe ser entendida como una inversión estratégica y no como un gasto operativo. Chiavenato (2009) y Alles (2006) coinciden en que la formación genera beneficios a mediano y largo plazo, tales como la mejora de la eficiencia, la reducción de errores, el incremento de la calidad del servicio y el fortalecimiento del compromiso del personal. Esta concepción resulta especialmente relevante en las organizaciones de servicios públicos, donde el desempeño del personal impacta de manera directa en la calidad de la atención brindada a la comunidad y en la percepción social de la institución.

2. Desempeño laboral

2.1. Conceptualización del desempeño laboral

El desempeño laboral constituye uno de los recursos más valiosos de cualquier organización, ya que refleja la capacidad de sus trabajadores para responder a las demandas del puesto y contribuir al logro de los objetivos institucionales. López Robles (2022), señala que un desempeño verdaderamente sólido implica superar las expectativas establecidas y proponerse estándares personales más altos que los exigidos por la organización, de modo que el trabajo se convierta en una manifestación visible de habilidad, compromiso y potencial.

Desde otra perspectiva, Nieto Muriel (2021), entiende el desempeño como el conjunto de resultados que se espera que un trabajador alcance, evaluados en función de su calidad, su costo y la oportunidad con que se entregan. Bajo esta concepción, el desempeño no solo se relaciona

con la ejecución técnica de las tareas, sino también con la eficiencia y la pertinencia de los productos del trabajo.

En términos generales, un desempeño sólido adquiere especial relevancia en contextos laborales caracterizados por la competitividad y el cambio constante. Para los equipos directivos, promover un buen desempeño es clave para consolidar una cultura de excelencia, asegurar la calidad de los resultados y fortalecer la posición de la organización frente a los desafíos contemporáneos.

En efecto, el desempeño en el entorno laboral es una variable de relevancia en las áreas de gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional y estudios organizacionales. Esta temática despierta interés tanto a nivel individual como en las organizaciones, ya que la satisfacción y el orgullo de los individuos están intrínsecamente ligados al logro de altos estándares de desempeño, y las organizaciones dependen de dicho desempeño para alcanzar sus objetivos (Guevara-Rufasto y Peñalver-Higuera, 2024).

Sin embargo, el concepto de desempeño en el trabajo varía entre diferentes autores y enfoques. Autores como Pilacúan et al. (2023) y Ríos-López et al. (2023) destacan que el desempeño está relacionado con el logro de los objetivos organizacionales, involucrando acciones intencionales de los individuos orientadas a resultados específicos. Estos comportamientos deliberados están motivados por un propósito y tienen un impacto directo en los resultados organizacionales, lo que significa que el alcance del desempeño recae sobre la realización de comportamientos deseables y relacionados con el trabajo.

Además añaden una dimensión evaluativa al concepto de desempeño, vinculándolo a factores como el costo y el tiempo en la ejecución de tareas, así como a la cantidad y calidad de las actividades realizadas. En esta línea, Bustamante et al. (2022) sostienen que el desempeño se expresa en la articulación entre competencias, actitudes y condiciones del entorno de trabajo, siendo una variable influida tanto por factores individuales como organizacionales. De manera complementaria, Señala que el desempeño laboral se encuentra condicionado por elementos como la claridad de roles, la disponibilidad de recursos, la capacitación recibida y la gestión del tiempo, los cuales inciden directamente en la calidad y oportunidad de las acciones realizadas. Desde una perspectiva más amplia, Robbins (2004) aporta una mirada clásica al vincular el desempeño con los sistemas de recompensas organizacionales y con los comportamientos que favorecen el funcionamiento eficaz de la organización, contribución que resulta relevante como antecedente teórico, aunque hoy se reconoce la necesidad de abordarlo desde enfoques situados y contextualizados.

De acuerdo con el autor, el desempeño humano en el entorno laboral se caracteriza por un conjunto de comportamientos manifestados por los individuos en sus atribuciones y responsabilidades. Desde la perspectiva de los estudios del comportamiento organizacional, el desempeño está intrínsecamente relacionado con el comportamiento de los individuos en la ejecución de sus tareas y obligaciones en el entorno laboral.

Tang y Bardales (2022) enfatizan que el desempeño se refiere a los comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. El desempeño competente es aquel que se encuentra alineado con las expectativas de la organización, demostrando la capacidad de generar impactos tanto a nivel individual como organizacional. En contraposición, un desempeño considerado incompetente o inadecuado es aquel que no satisface las expectativas organizacionales, ya sea debido a factores individuales, relacionados con la tarea o con el contexto de trabajo.

El concepto de desempeño en el trabajo se relaciona con las acciones realizadas para alcanzar metas. Esto implica la noción de acción humana orientada a la consecución de objetivos, sujeta a evaluaciones en términos de adecuación, eficiencia y eficacia. El desempeño presupone la existencia de un ejecutor que adopta comportamientos o competencias en un contexto o situación específica, con el propósito de alcanzar resultados (Tang y Bardales, 2022).

Desde esta perspectiva, el concepto de desempeño se encuentra intrínsecamente relacionado con la competencia, ya que abarca los comportamientos adoptados por las personas para alcanzar resultados en el entorno laboral. Para ser considerado competente, el desempeño debe estar alineado con los objetivos, metas y valores organizacionales de eficiencia y eficacia. Por lo tanto, el desempeño competente es aquel que demuestra las competencias deseadas en el trabajo, aproximándose a los estándares establecidos y a los criterios de excelencia. De este modo, el desempeño de un individuo refleja la expresión de sus competencias, manifestadas a través de los comportamientos adoptados en el trabajo y de los resultados alcanzados, y puede ser evaluado tanto por las competencias que exhibe en el entorno laboral como por los resultados derivados de dichas competencias (Bustamante et al., 2022).

El enfoque en la manifestación de competencias a través de comportamientos observables en el entorno laboral, se alinea con la comprensión de que el desempeño es una expresión directa de las competencias individuales. Asimismo, el énfasis en la evaluación continua del estado epistemológico y fenomenológico del desempeño, según lo mencionado por los autores, resalta su carácter dinámico y la necesidad de un seguimiento constante.

Por lo tanto, la comprensión del desempeño en el entorno laboral se presenta como un aspecto esencial para una gestión eficaz en las organizaciones, posibilitando la evaluación continua de su estado epistemológico y fenomenológico. Esta perspectiva refuerza la importancia de identificar y evaluar las competencias individuales en el contexto laboral, donde el desempeño puede ser evaluado tanto por las competencias evidenciadas en el trabajo como por los resultados derivados de dichas competencias.

2.2. Dimensiones del desempeño en los estudios organizacionales

A pesar de la relevancia de la variable desempeño en el trabajo, relativamente poco esfuerzo se ha realizado en el intento de definir este concepto e integrar las múltiples perspectivas teóricas asociadas al mismo y a su clase de predictores. Un intento de explicación sobre la falta de homogeneidad en los reportes empíricos acerca del concepto de desempeño en el trabajo puede encontrarse en Wright et al. (2004), cuando los autores señalaron que los fenómenos investigados en las ciencias humanas y sociales son, por lo general, complejos en términos de su diferenciación y aislamiento respecto de otros fenómenos de naturaleza humana, lo que provoca, en consecuencia, una dificultad eminente en la manipulación, el control de variables y el establecimiento de relaciones de causalidad entre los fenómenos.

En virtud de ello, se verifica en la literatura la existencia de dificultades reales para aislar las causas del desempeño en el trabajo, ya que este, al ser multicausal y plurideterminado, se ve influenciado por una amplia diversidad de variables individuales y contextuales. Para Humphrey et al. (2007), el desempeño en las organizaciones suele investigarse mediante el análisis de los resultados del trabajo que estén directa o indirectamente relacionados con el logro de la misión y los objetivos de la empresa, así como del grado en que los factores contextuales del desempeño facilitan o restringen la ejecución del trabajo por parte del individuo. El desempeño se investiga verificando los productos y resultados alcanzados, así como los procesos involucrados y el nivel de esfuerzo empleado en la realización de sus actividades y responsabilidades.

El punto clave en la definición del desempeño en los estudios organizacionales se refiere a la distinción entre el aspecto de acción o medios de ejecución (comportamientos manifestados por individuos y equipos en pos de un objetivo o meta) y el producto final o resultado de dicho desempeño. El aspecto comportamental se refiere a lo que el individuo hace durante su trabajo (por ejemplo, ensamblar partes de un vehículo, vender piezas de computadoras), lo cual resulta relevante para el logro de las metas organizacionales, o a la movilización de sus conocimientos y

habilidades en torno a la realización de aquello que se espera. El aspecto de resultado se refiere a las consecuencias o efectos del comportamiento individual y del equipo de trabajo (por ejemplo, cuántos vehículos fueron ensamblados, cuántas computadoras fueron vendidas, cuántas piezas fueron diseñadas).

Desde esta perspectiva, el desempeño no puede entenderse únicamente a partir de los productos finales del trabajo ni exclusivamente desde las conductas observables, sino como la articulación entre ambos aspectos. En la práctica organizacional, resulta difícil analizar el componente comportamental del desempeño sin considerar sus efectos en términos de resultados, dado que estos últimos se encuentran condicionados por múltiples factores individuales y contextuales.

Esta complejidad ha llevado a que la psicología organizacional y los estudios en gestión de personas aborden el desempeño como un fenómeno multicausal, influido por variables como las competencias, la motivación, las condiciones de trabajo, la capacitación y el clima organizacional. En este sentido, el desempeño se configura como un proceso dinámico, situado y relacional, cuya comprensión exige considerar tanto las acciones que los individuos realizan en su trabajo cotidiano como el contexto organizacional en el que dichas acciones adquieren sentido.

2.3. Factores que inciden en el desempeño

Bustamante et al. (2022) sostienen que el desempeño de un trabajador puede no alcanzar los estándares esperados por múltiples razones. Cada persona posee un conjunto particular de fortalezas y debilidades, que se combinan con factores internos y externos que influyen directamente en su rendimiento. Entre estos factores se encuentran las condiciones del entorno organizacional, el contexto externo como el hogar, la comunidad o la situación familiar y las dificultades personales que puede enfrentar el empleado.

Por ello, los autores recomiendan que cualquier análisis sobre un desempeño deficiente considere la interacción entre tres elementos básicos: la habilidad, el esfuerzo y las condiciones externas. Una brecha en el conocimiento técnico, en las aptitudes o en la capacidad para realizar determinadas tareas puede afectar el rendimiento; del mismo modo, una baja motivación o el escaso compromiso con la labor asignada repercuten en los resultados. Por último, factores externos al individuo como problemas de salud, carga familiar o situaciones emocionales también pueden disminuir su desempeño, incluso cuando las habilidades y el esfuerzo estén presentes.

En este marco, Palacios Castillon (2023) ofrece una clasificación amplia de aquellos factores que suelen originar un desempeño insuficiente. En lo que respecta al puesto de trabajo, mencionan aspectos como la falta de claridad en los requisitos del cargo, la monotonía o el aburrimiento, la ausencia de posibilidades de crecimiento, los conflictos con superiores o compañeros, las condiciones inseguras, la falta de recursos materiales o tecnológicos, la sobrecarga de tareas, o bien la falta de habilidades específicas para desempeñar las funciones asignadas. Todos estos elementos pueden intervenir negativamente en la capacidad del empleado para responder a las demandas del puesto.

El autor también destaca factores vinculados a las políticas y prácticas de la organización. Entre ellos se incluyen la asignación inadecuada de personal a los puestos, la capacitación insuficiente para cumplir con las responsabilidades del cargo, procedimientos poco eficientes, la falta de atención a las necesidades del talento humano, una comunicación deficiente o confusa, y la inexistencia de criterios claros respecto a los canales de reporte. Estos errores administrativos pueden obstaculizar el trabajo del empleado y generar un ambiente poco favorable para un desempeño óptimo.

3. Clima laboral

3.1. Definiciones del clima organizacional

El concepto de clima tiene su origen inicial en la meteorología. La palabra clima deriva del griego *klima* y significa inclinación o atmósfera. Desde finales de la década de 1920, se iniciaron estudios sobre el clima organizacional en las empresas, a partir de los trabajos de Elton Mayo en una fábrica de Chicago. Dichos estudios permitieron identificar que los cambios físicos, sociales y del ambiente de trabajo pueden modificar percepciones, sentimientos, actitudes y comportamientos de los trabajadores, como la fatiga, los accidentes laborales y la reducción del desempeño y la productividad (Hernández et al., 2020).

El aumento en la utilización de instrumentos que evalúan el clima en las organizaciones ha sido atribuido a la amplitud teórica del constructo, junto con su capacidad para evaluar fenómenos psicosociales complejos (liderazgo, interacciones humanas, reconocimiento, entre otros). Se trata de una variable que influye en la calidad, la productividad y la rentabilidad de las organizaciones (Hernández et al., 2020).

Aún existe confusión entre clima organizacional y clima psicológico, siendo muchas veces tratados como sinónimos. Según Pérez Castillo (2023), entiende que el clima organizacional se refiere a elementos cognitivos, mientras que el clima psicológico remite a elementos afectivos. Lozada Galarza (2024), conceptualiza el clima psicológico como el significado del vínculo individual en el contexto de trabajo y el clima organizacional como percepciones vinculadas a un aspecto particular del trabajo, compartidas por los trabajadores.

Según Murillo Bravo (2024), el clima organizacional es entendido como un conjunto de características que: a) distinguen a la organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas a lo largo del tiempo; y c) influyen en los comportamientos de los trabajadores dentro de la organización. El clima organizacional es considerado como el nexo conceptual que vincula el nivel individual con el nivel organizacional, en el sentido de expresar la compatibilidad o congruencia entre las expectativas, valores e intereses individuales y las necesidades, valores y directrices formales de la organización.

De acuerdo con el auto, el clima organizacional es el indicador del grado de satisfacción de los miembros de una empresa en relación con distintos aspectos de la cultura o de la realidad aparente de la organización, tales como la política de recursos humanos, el modelo de gestión, la misión de la empresa, el proceso de comunicación, la valoración profesional y la identificación con la empresa.

Chiavenato (2009) define el clima organizacional como el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto involucra factores estructurales, tales como el tipo de organización, la tecnología utilizada, la política de la empresa, las metas operativas, los reglamentos internos, además de actitudes y comportamientos internos, así como actitudes y comportamientos sociales que son incentivados o sancionados a través de los factores sociales.

3.2. La evaluación del clima organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), el factor humano ha sido responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas, de allí la importancia que se le otorga en la actualidad. El gran diferencial, la principal ventaja competitiva de las empresas, se obtiene a través de las personas que trabajan en ellas.

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones predominaba una visión que otorgaba mayor importancia al trabajo y al lucro, relegando a las personas a un segundo plano. Esta tendencia fue siendo gradualmente sustituida por una creciente valorización de las personas. Hoy, en la mayoría de las organizaciones, se gestiona junto con los colaboradores y socios internos, y las organizaciones están tomando conciencia del enorme valor que las personas, cuando están bien motivadas y satisfechas con su trabajo, aportan a la empresa.

Se trata de una nueva visión de las personas, no solo como un recurso organizacional o un objeto servil, sino fundamentalmente como un sujeto activo y generador de decisiones, emprendedor de acciones y creador de innovación dentro de las organizaciones, y, principalmente, como un agente proactivo dotado de una visión propia e inteligencia (Zapata López, 2023).

En este sentido, las evaluaciones del clima son importantes para conocer cómo se sienten las personas dentro de la organización. A partir del momento en que existe un diagnóstico del ambiente interno de la empresa, es posible actuar de manera efectiva sobre los principales focos de los problemas, mejorándolos. Pero, además de identificar los problemas reales de la organización, el diagnóstico del clima también señala los puntos fuertes de la empresa.

Según Buitrago Gómez et al. (2022), existen diversos factores que demuestran la importancia de la evaluación del clima organizacional como puede afectar positiva o negativamente el comportamiento de las personas; puede ser relevante para la capacidad de la organización de atraer y retener talentos; puede ser modificado, ya que es un indicador de la satisfacción de los miembros de la empresa en relación con diferentes aspectos de la cultura, tales como las políticas de recursos humanos, el modelo de gestión, la misión de la empresa, el proceso de comunicación, la valorización profesional y la identificación con la empresa; puede indicar el origen de problemas, permitiendo así una intervención correctiva ante el surgimiento de problemas potenciales; y, finalmente, permite una acción proactiva, evitando de este modo su ocurrencia.

3.3. Los efectos del clima organizacional

Uno de los intereses más relevantes en los estudios sobre el clima organizacional consiste en la relación que este mantiene con diferentes actitudes y comportamientos de los individuos dentro de una organización. Tal como señalan Jaime Ríos y Pinto Nieves (2023), de manera general se considera que el clima cumple un papel intermedio entre las características de la organización y los resultados individuales, tales como las actitudes, la motivación y el desempeño de los empleados. Esto se debe a que la percepción del contexto de trabajo, relacionada con el

clima, evoca expectativas y valencias que ejercen una influencia directa sobre la motivación, y desencadena también sentimientos de satisfacción y de identificación tanto con el propio trabajo como con la organización.

A su vez, y también según estos autores, las actitudes y la motivación se relacionan con los comportamientos de los miembros de la organización, es decir, con su desempeño, el ausentismo y la rotación de personal, en la medida en que un nivel elevado o bajo de motivación se refleja en un aumento o disminución de estos factores.

A partir de esta relación, el clima organizacional puede entenderse como un factor que condiciona la manera en que los trabajadores interpretan las demandas del entorno laboral y responden a ellas (Barrios y Yactayo, 2023). Un clima caracterizado por normas claras, apoyo institucional y coherencia entre los discursos y las prácticas de gestión favorece la percepción de equidad y previsibilidad, lo que contribuye a generar confianza en la organización. Esta confianza se traduce en una mayor disposición a asumir responsabilidades, colaborar con otros y sostener niveles adecuados de esfuerzo en el desempeño cotidiano.

Asimismo, influye en la forma en que los trabajadores regulan sus emociones y afrontan las tensiones propias del trabajo. En contextos donde predominan relaciones laborales positivas y espacios de comunicación abiertos, los empleados tienden a desarrollar mayores recursos para enfrentar situaciones de presión, reduciendo el impacto del estrés y del desgaste emocional. Por el contrario, climas laborales deteriorados pueden intensificar sentimientos de frustración, desvalorización o incertidumbre, afectando la estabilidad emocional y la continuidad en el puesto de trabajo.

Según Noriega et al. (2023) también cumple un rol relevante en la construcción del sentido de pertenencia y de identidad con la organización. Cuando los trabajadores perciben que sus aportes son reconocidos y que existe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas, se fortalece el compromiso con los objetivos organizacionales. Este proceso resulta especialmente significativo en organizaciones de servicios, como las instituciones de salud, donde el trabajo administrativo sostiene el funcionamiento global del sistema y donde un clima laboral favorable puede contribuir tanto a la mejora del desempeño como a la calidad de los procesos y servicios brindados.

4. Síntesis del capítulo

Este capítulo estableció el marco teórico de la investigación a partir de tres categorías centrales como son la capacitación del personal, desempeño laboral y clima laboral, concebidas

como variables interrelacionadas en la gestión del talento humano en organizaciones de salud pública. En primer lugar, se definió la capacitación como un proceso planificado y continuo orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, destacando su carácter estratégico y la importancia del diagnóstico de necesidades formativas para diseñar acciones pertinentes. Asimismo, se incorporó el aprendizaje en el contexto laboral como un proceso que integra instancias formales e informales, permitiendo comprender cómo la organización construye y comparte conocimiento para sostener la mejora continua.

En segundo lugar, se desarrolló el desempeño laboral como un fenómeno dinámico y multicausal que articula comportamientos, competencias y resultados, condicionado por factores individuales y organizacionales como recursos disponibles, claridad de roles, condiciones de trabajo y formación recibida. Por último, se abordó el clima laboral como un conjunto de percepciones compartidas que influye en la motivación, el compromiso y la conducta de los trabajadores, cumpliendo un rol mediador entre las características institucionales y los resultados laborales. En conjunto, el capítulo aporta una base conceptual integrada para interpretar el objeto de estudio y analizar cómo la capacitación se vincula con el desempeño y con la percepción del clima en el ámbito administrativo hospitalario.

Capítulo III

Descripción del objeto de estudio

El presente capítulo tiene como finalidad describir el objeto de estudio de la investigación, explicitando sus características, alcances y particularidades en el contexto institucional en el que se inscribe. A partir de una aproximación descriptiva, se busca situar el fenómeno analizado dentro del ámbito de la gestión administrativa hospitalaria, reconociendo las condiciones organizacionales que configuran el trabajo cotidiano del personal administrativo.

El capítulo se estructura en tres apartados. En primer lugar, se presentan algunas consideraciones preliminares que permiten contextualizar el objeto de estudio en el marco de las organizaciones de salud pública. En segundo término, se desarrolla una descripción detallada del objeto de estudio, precisando el recorte institucional, el grupo de trabajadores involucrados y las variables que lo atraviesan. Posteriormente, se establece una vinculación descriptiva entre el objeto de estudio y el marco teórico desarrollado en el capítulo anterior, explicitando la pertinencia de las categorías analíticas seleccionadas.

1. Consideraciones preliminares sobre el objeto de estudio

Las organizaciones de salud pública constituyen instituciones, caracterizadas por una estructura organizativa heterogénea, múltiples niveles de responsabilidad y una fuerte interdependencia entre áreas asistenciales y administrativas (Chiavenato, 2013). En este esqueleto institucional, el personal administrativo cumple un rol fundamental para garantizar el funcionamiento cotidiano del hospital, sostener los procesos de gestión y facilitar la articulación entre los distintos servicios.

En el caso de los hospitales públicos argentinos, el funcionamiento institucional se encuentra regulado por marcos normativos que establecen la organización del sistema de salud, las responsabilidades del Estado y las condiciones de trabajo del personal sanitario y

administrativo. Entre ellos se destacan la Ley 26.529 de Derechos del Paciente, que regula aspectos vinculados al registro y gestión de la información clínica y la Ley 10.430 de la Provincia de Buenos Aires (Congreso de la Nación Argentina, 2009), que establece el régimen para el personal de la administración pública provincial. Estas normativas configuran el marco institucional dentro del cual se desarrollan las tareas administrativas hospitalarias, definiendo responsabilidades, procedimientos y formas de organización del trabajo.

2. Descripción del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación se sitúa en un hospital público de mediana complejidad ubicado en la ciudad de Olavarría, perteneciente al sistema de salud de la provincia de Buenos Aires. Esta institución forma parte de la red hospitalaria pública provincial y cumple funciones de atención sanitaria, prevención, diagnóstico y tratamiento para la población de la región. El hospital constituye un actor central dentro del sistema de salud local, ya que articula servicios de atención primaria, especialidades médicas, guardia permanente y áreas de apoyo técnico-administrativo.

Desde el punto de vista organizacional, el hospital presenta una estructura jerárquica compuesta por una dirección general, áreas médicas asistenciales, servicios técnicos y sectores administrativos encargados de sostener la gestión institucional. Dentro de esta estructura, el área administrativa cumple un rol fundamental para el funcionamiento cotidiano del establecimiento, ya que gestiona los procesos vinculados a la organización de turnos, admisión de pacientes, registro de información, tramitaciones internas, gestión documental y coordinación con los distintos servicios médicos.

El personal administrativo se distribuye en diferentes sectores del hospital, tales como admisión, archivo clínico, mesa de entradas, facturación, gestión de turnos y áreas de apoyo a los servicios asistenciales. Estas tareas resultan esenciales para el desarrollo de las actividades hospitalarias, dado que permiten ordenar los circuitos de atención, registrar información relevante para la gestión sanitaria y facilitar la comunicación entre las distintas áreas de la institución.

En este marco organizacional, el área de recursos humanos cumple funciones vinculadas con la gestión del personal, incluyendo procesos de administración de legajos, control de asistencia, gestión de licencias, organización de concursos y acompañamiento de los trabajadores en aspectos administrativos vinculados a su relación laboral con el Estado. Asimismo, esta área se encarga de canalizar las instancias de formación y capacitación que puedan implementarse para

los distintos sectores del hospital, ya sea mediante iniciativas institucionales o a través de programas de formación impulsados por organismos del sistema de salud provincial.

Sin embargo, en la práctica cotidiana, las instancias de capacitación destinadas al personal administrativo suelen ser limitadas o poco sistemáticas, lo que genera que gran parte del aprendizaje laboral se produzca de manera informal, a partir de la experiencia diaria y del intercambio entre compañeros de trabajo. Esta situación adquiere particular relevancia en un contexto institucional caracterizado por la incorporación progresiva de sistemas informáticos, cambios en los procedimientos administrativos y la creciente demanda de servicios por parte de la población.

En consecuencia, el funcionamiento del hospital depende en gran medida del trabajo del personal administrativo, cuya labor sostiene los circuitos de gestión que permiten la atención sanitaria. No obstante, las condiciones organizacionales, las oportunidades de capacitación disponibles y la forma en que se organiza el trabajo administrativo influyen directamente en el desempeño de estos trabajadores y en la manera en que perciben su entorno laboral.

3. Vinculación descriptiva del objeto de estudio con el MT

La descripción del hospital y de su organización administrativa permite comprender el contexto institucional en el que se inscribe el objeto de estudio. En este sentido, las dinámicas de funcionamiento del establecimiento, las condiciones de trabajo del personal administrativo y las formas en que se gestionan los recursos humanos configuran un escenario particular que incide directamente en las variables analizadas en esta investigación: la capacitación, el desempeño laboral y la percepción del clima laboral.

Dentro de la estructura organizativa del hospital, el personal administrativo ocupa un lugar clave en el sostenimiento de los circuitos de gestión que permiten el funcionamiento cotidiano de la institución. Las tareas vinculadas con la admisión de pacientes, la gestión de turnos, el registro de información, la tramitación de documentación y la articulación con los servicios médicos requieren precisión, conocimiento de procedimientos y coordinación entre diferentes áreas. Estas actividades se desarrollan en un contexto caracterizado por una alta demanda de atención, cambios frecuentes en los sistemas de gestión y la necesidad de adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas y normativas administrativas.

En este escenario, uno de los desafíos que enfrenta la organización se vincula con la disponibilidad y sistematicidad de las instancias de capacitación destinadas al personal administrativo. Si bien el área de recursos humanos cumple funciones vinculadas con la gestión del personal y la administración de procesos laborales, las oportunidades de formación específicas para el trabajo administrativo hospitalario no siempre se presentan de manera regular o planificada. En muchos casos, los trabajadores adquieren los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones a través de la experiencia cotidiana, la transmisión informal entre compañeros o el aprendizaje en la práctica.

Esta situación puede generar dificultades en la estandarización de procedimientos, en la actualización de conocimientos frente a cambios organizacionales y en la incorporación de nuevas herramientas de gestión. Al mismo tiempo, la ausencia de instancias formativas sistemáticas puede incidir en la manera en que los trabajadores perciben las oportunidades de desarrollo dentro de la institución y en su valoración del acompañamiento institucional para el desempeño de sus tareas.

En relación con el desempeño laboral, el funcionamiento administrativo del hospital depende en gran medida de la coordinación entre diferentes sectores y de la capacidad del personal para responder de manera eficiente a las demandas del sistema de salud. La claridad en las funciones, la disponibilidad de recursos, la organización del trabajo y el acceso a instancias de capacitación influyen directamente en la manera en que los trabajadores pueden desarrollar sus tareas y resolver las situaciones que se presentan en la práctica cotidiana.

Asimismo, las condiciones organizacionales en las que se desarrolla el trabajo administrativo influyen en la percepción que los trabajadores construyen respecto de su entorno laboral. Las relaciones entre compañeros, la comunicación interna, el reconocimiento institucional y las posibilidades de participación en procesos de mejora constituyen elementos que configuran el clima laboral dentro de la institución.

En este contexto, la relación entre capacitación, desempeño y clima laboral adquiere particular relevancia para comprender el funcionamiento del área administrativa del hospital. La disponibilidad de instancias de formación adecuadas puede contribuir no sólo a fortalecer las capacidades técnicas del personal, sino también a mejorar la organización del trabajo y favorecer percepciones más positivas sobre el entorno laboral. Por el contrario, la ausencia de estas instancias puede generar tensiones organizacionales, dificultades operativas y percepciones de escaso acompañamiento institucional.

4. Síntesis de capítulo.

En este capítulo se describió y delimitó el objeto de estudio de la investigación, situándolo en el contexto de la gestión administrativa de un nosocomio de Olavarría. A partir de una aproximación descriptiva, se identificaron las características del trabajo administrativo hospitalario y las condiciones organizacionales que configuran el desempeño cotidiano del personal.

Asimismo, se definió el objeto de estudio a partir de la articulación entre capacitación, desempeño laboral y percepción del clima laboral, reconociendo la relevancia de estas variables para el funcionamiento institucional y el bienestar de los trabajadores. Se estableció una vinculación descriptiva con el marco teórico, explicitando la pertinencia de las categorías analíticas seleccionadas para abordar el fenómeno investigado. Este desarrollo constituye la base para el abordaje metodológico y el análisis empírico que se presentan en los capítulos siguientes.

Capítulo IV. Metodología de investigación

El presente capítulo tiene como finalidad describir el enfoque metodológico adoptado para el desarrollo de la investigación, explicitando las decisiones teóricas y técnicas que orientan el proceso de producción de datos y su posterior análisis. La metodología constituye un componente central del trabajo, ya que permite comprender de qué manera se aborda el objeto de estudio y bajo qué criterios se construyen los datos.

El capítulo se estructura en cuatro apartados. En primer lugar, se describen los participantes de la investigación, detallando la población de referencia, el tipo de muestra seleccionada y los criterios de inclusión y exclusión. En segundo término, se presenta el instrumento de recolección de datos, fundamentando su elección y describiendo los ejes que orientan su construcción. Posteriormente, se desarrolla el procedimiento seguido para la realización de las entrevistas y la recolección de la información. Por último, se expone el método de análisis de los datos, junto con los criterios de rigor metodológico considerados.

1. Los participantes

La población está conformada por el personal administrativo que se desempeña en un nosocomio de Olavarría. Se trata de trabajadores que cumplen funciones administrativas en distintas áreas de la institución, vinculadas a la gestión de turnos, atención al público, registros, tramitaciones internas y apoyo a los servicios asistenciales.

A partir de esta población, se selecciona una muestra compuesta por 15 trabajadores administrativos mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, en coherencia con el enfoque cualitativo adoptado. Este tipo de muestreo resulta pertinente debido a que el objetivo de la investigación no consiste en la generalización estadística de los resultados, sino en la comprensión en profundidad de un fenómeno situado, a partir de las experiencias y percepciones de los actores involucrados (Hernández Sampieri et al., 2014).

La elección de los participantes responde a criterios vinculados con su pertenencia al área administrativa del hospital y su disponibilidad para participar de manera voluntaria en la investigación. Se considera que estos trabajadores cuentan con un conocimiento directo y cotidiano de las prácticas administrativas, así como de las instancias de capacitación, las condiciones de trabajo y el clima laboral de la institución, lo que los convierte en informantes clave para el abordaje del objeto de estudio.

Los criterios de inclusión establecidos son: a) desempeñarse como personal administrativo en el nosocomio; b) contar con una antigüedad mínima que permita haber tenido contacto con las dinámicas organizacionales del hospital; y c) aceptar participar de manera voluntaria en la investigación. Por su parte, se excluyen aquellos trabajadores que no pertenecen al área administrativa o que se encuentran con licencia prolongada durante el período de recolección de datos.

La recolección de datos se realiza mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal administrativo del nosocomio. Las entrevistas se desarrollan de manera individual, en días y horarios acordados previamente con los participantes. Antes de cada entrevista se informa sobre los objetivos de la investigación, el carácter voluntario de la participación y la confidencialidad de la información brindada. Con la autorización de los participantes, las entrevistas son registradas y posteriormente transcritas para su análisis.

La recolección y el análisis de los datos se desarrollan de manera simultánea, permitiendo identificar temas recurrentes y orientar la incorporación de nuevos participantes hasta alcanzar la saturación teórica, entendida como el momento en que las entrevistas dejan de aportar información novedosa para la comprensión del fenómeno estudiado. En la presente investigación, la saturación teórica se alcanzó en la sexta entrevista, dado que las respuestas obtenidas comenzaron a reiterar los mismos temas y categorías de análisis. Una vez finalizado el trabajo de campo, las transcripciones fueron organizadas para su posterior análisis mediante el método Consensual Qualitative Research (CQR).

2. El instrumento

Se utiliza la entrevista semiestructurada, de carácter cualitativo (Anexo A). La elección de este instrumento se fundamenta en la necesidad de acceder en profundidad a las percepciones, experiencias y significados que los trabajadores administrativos atribuyen a la capacitación, al desempeño laboral y al clima organizacional dentro del hospital.

La entrevista semiestructurada resulta adecuada para estudios de enfoque cualitativo, ya que combina un esquema previo de temas con la flexibilidad necesaria para profundizar en los aspectos emergentes del discurso de los participantes, permitiendo recuperar relatos situados y contextualizados (Hernández Sampieri et al., 2014). Este tipo de instrumento posibilita comprender los fenómenos desde la perspectiva de los propios actores, considerando el contexto institucional en el que se desarrollan y las interpretaciones subjetivas que construyen sobre su realidad laboral.

El diseño de la entrevista se organiza en bloques temáticos, elaborados a partir de los objetivos de investigación y de los principales antecedentes teóricos relacionados con la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional. Un primer bloque está orientado a relevar información general sobre la trayectoria laboral del participante, su rol dentro de la institución, el área administrativa de desempeño y la antigüedad, con el objetivo de contextualizar las respuestas y situar las experiencias narradas.

Un segundo bloque se centra en la capacitación, indagando sobre la existencia de instancias formativas, su frecuencia, modalidad, pertinencia y utilidad percibida para el desempeño de las tareas administrativas. Este conjunto de preguntas apunta a explorar tanto la participación en capacitaciones formales como las oportunidades de aprendizaje que los trabajadores identifican en el propio entorno laboral.

El tercer bloque aborda el desempeño laboral, focalizándose en la valoración que los participantes realizan de su propio desempeño y del funcionamiento de su área de trabajo. En este eje se indagan los factores que, desde su percepción, facilitan u obstaculizan la realización eficiente de las tareas administrativas, tales como la organización del trabajo, la claridad de funciones, la disponibilidad de recursos y la incidencia de la capacitación en la práctica cotidiana.

El cuarto bloque está orientado a relevar la percepción del clima laboral, incluyendo aspectos vinculados a la comunicación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y el ambiente de trabajo. Estas preguntas permiten comprender cómo los trabajadores interpretan su entorno laboral y de qué manera dichas percepciones influyen en su motivación y en su desempeño diario.

3. Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a quince trabajadores administrativos de un nosocomio de la ciudad de Olavarría. En una primera etapa, se solicitó la autorización correspondiente para desarrollar la investigación dentro de la institución. Posteriormente, se invitó a participar a los trabajadores que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos.

Antes de cada entrevista, se informó a los participantes acerca de los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación, la posibilidad de retirarse en cualquier momento y la confidencialidad de la información brindada. Asimismo, se solicitó el consentimiento informado para la realización y registro de las entrevistas.

Las entrevistas se desarrollaron de manera individual, en espacios acordados previamente con los participantes y dentro de horarios que no interfirieran con sus actividades laborales. La duración aproximada de cada entrevista fue de entre 30 y 45 minutos.

Con autorización de los participantes, las entrevistas fueron registradas en formato de audio y posteriormente transcritas de manera textual para facilitar su análisis. La recolección y el análisis de la información se realizaron de forma simultánea, permitiendo identificar temas recurrentes y orientar el proceso de investigación.

Una vez finalizado el trabajo de campo, las transcripciones fueron organizadas y preparadas para su análisis mediante el método Consensual Qualitative Research (CQR), con el propósito de identificar categorías, subcategorías y significados compartidos en las experiencias de los participantes.

4. El análisis de los datos

El análisis de la información se realiza siguiendo los lineamientos del método Consensual Qualitative Research (CQR), desarrollado por Hill, Thompson y Williams (1997) y posteriormente ampliado por Hill (2012). Este método fue diseñado para el análisis de entrevistas semiestructuradas y se orienta a comprender las experiencias, percepciones y significados construidos por los participantes respecto de un fenómeno determinado. Su principal característica radica en la construcción consensuada de categorías temáticas a partir de los relatos obtenidos, procurando una interpretación rigurosa y sistemática de los datos.

Según Hill et al. (1997), el CQR combina elementos de la tradición fenomenológica, la teoría fundamentada y el análisis de contenido, permitiendo identificar patrones comunes presentes en los discursos sin perder de vista las particularidades de cada experiencia. Este enfoque resulta pertinente para la presente investigación, dado que busca comprender las percepciones del personal administrativo acerca de la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional en un contexto hospitalario específico.

En una primera etapa se realiza la lectura exhaustiva de las entrevistas transcritas con el propósito de lograr una comprensión global del material recolectado. Posteriormente, se identifican los dominios o áreas temáticas principales vinculadas con los objetivos de la investigación. Entre ellos se encuentran la capacitación recibida, las oportunidades de formación, el desempeño laboral, los factores facilitadores y obstaculizadores del trabajo administrativo, el clima laboral y las propuestas de mejora institucional.

Una vez definidos los dominios, se procede a la codificación de las entrevistas, agrupando los segmentos de información en categorías y subcategorías que representen los temas recurrentes presentes en los relatos. Posteriormente, se elaboran ideas centrales que sintetizan el contenido de cada categoría, permitiendo organizar la información y facilitar su interpretación.

De acuerdo con los principios del método CQR, el análisis busca identificar tanto los aspectos compartidos por la mayoría de los participantes como aquellas experiencias particulares que aportan matices relevantes para la comprensión del fenómeno estudiado. Finalmente, los resultados se presentan de manera descriptiva, incorporando fragmentos representativos de los testimonios obtenidos para ilustrar las categorías emergentes y favorecer una comprensión profunda de las experiencias relatadas por los trabajadores administrativos.

Capítulo V

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas. En primer lugar, se presenta una caracterización general de la muestra. Posteriormente, se exponen las categorías y subcategorías emergentes del análisis. Finalmente, se desarrollan los resultados vinculados con cada uno de los objetivos específicos planteados.

1. Caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por quince trabajadores administrativos pertenecientes a distintas áreas de un nosocomio de la ciudad de Olavarría. Los participantes se desempeñaban en sectores vinculados con la gestión de turnos, admisión de pacientes, archivo clínico, atención al público y tareas de apoyo administrativo.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, considerando su experiencia laboral dentro de la institución y su vinculación directa con las actividades administrativas. Todos los entrevistados contaban con una antigüedad suficiente para conocer las dinámicas de trabajo, las instancias de capacitación disponibles y las condiciones organizacionales presentes en el hospital.

La composición de la muestra permitió recuperar experiencias y perspectivas diversas respecto de la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional. Asimismo, la variedad de sectores representados favoreció la obtención de información relevante para comprender el fenómeno estudiado desde diferentes espacios de trabajo dentro de la institución.

La saturación teórica se alcanzó en la decimoquinta entrevista, momento en el que comenzaron a reiterarse los mismos temas y significados vinculados con las categorías de análisis propuestas.

Tabla 1 Caracterización sociodemográfica de los participantes (n=15)

Datos cualitativos						
Variable sociodemográfica	Rango			Cantidad	%	
Sexo	Femenino			10	66,70%	
	Masculino			5	33,30%	
Datos cuantitativos						
Variable sociodemográfica	Rango	Cantidad	%	Valor medio estimado	Media	Desvío
Edad	25 a 34 años	4	26,70%	29,5	41,8	9,2
	35 a 44 años	6	40,00%	39,5		
	45 a 54 años	3	20,00%	49,5		
	55 años o más	2	13,30%	56,5		
Antigüedad en la institución	1 a 5 años	3	20,00%	3	11,4	6,7
	6 a 10 años	4	26,70%	8		
	11 a 15 años	5	33,30%	13		
	16 a 20 años	2	13,30%	18		
	Más de 20 años	1	6,70%	23		

Fuente: elaboración propia

La edad de los participantes oscila entre los 27 y los 58 años, con una media de 41,8 años (DE = 9,2). Respecto a la antigüedad laboral, se registra un promedio de 11,4 años de permanencia en la institución (DE = 6,7), observándose trayectorias que van desde los 2 hasta los 25 años de servicio.

Los datos presentados permiten observar una muestra heterogénea tanto en términos etarios como de experiencia laboral. Predomina la participación de mujeres, que representan el 66,7% de la muestra, mientras que los varones constituyen el 33,3%. En relación con la edad, el grupo más numeroso corresponde a los trabajadores de entre 35 y 44 años, que representan el 40% de los participantes.

Respecto a la antigüedad en la institución, la mayor proporción de trabajadores se concentra entre los 11 y 15 años de servicio (33,3%), seguida por aquellos que poseen entre 6 y 10 años de antigüedad (26,7%). Estos datos permiten identificar la presencia de trabajadores con diferentes trayectorias laborales, aportando diversas perspectivas sobre las experiencias de capacitación, desempeño laboral y clima organizacional dentro del nosocomio.

2. Presentación de resultados

Como se mencionó en el capítulo anterior, el análisis de las entrevistas se realizó mediante el método Consensual Qualitative Research (CQR), permitiendo identificar categorías y subcategorías vinculadas con las percepciones y experiencias de los trabajadores administrativos respecto de la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a los quince participantes, se identificaron cuatro categorías principales: capacitación, desempeño laboral, clima laboral y emergentes. Estas categorías agrupan los temas recurrentes presentes en los relatos de los entrevistados y permiten comprender los aspectos más significativos relacionados con el objeto de estudio.

Del análisis de las entrevistas surgieron cuatro temas principales: capacitación, desempeño laboral, clima laboral y propuestas de mejora. A partir de cada uno de estos temas se identificaron distintos códigos que permitieron organizar y comprender las experiencias y percepciones de los participantes. En el tema capacitación se obtuvieron códigos vinculados con la capacitación recibida, su pertinencia y su impacto en el trabajo. En desempeño laboral surgieron códigos relacionados con factores que favorecen u obstaculizan el desempeño. En el tema clima laboral se identificaron códigos asociados con la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación. Finalmente, el tema propuestas de mejora reunió los códigos referidos a las sugerencias planteadas por los participantes para fortalecer la capacitación, el liderazgo y la organización institucional.

A continuación, se presenta la tabla que resume las categorías y códigos resultantes.

Tabla 2 *Temas y Códigos resultantes*

Tema	Código	Ejemplo	Categoría
Capacitación	Hay una capacitación escasa, pero resulta útil para el trabajo.	"Mi poca capacitación y algún conocimiento aportaron."	Típica (8)

	Se recibe formación en sistemas y herramientas administrativas.	"Capacitación en GDE, Ley Micaela, Intranet y Nodos Provinciales."	Variante (4)
	La capacitación recibida mejora el desempeño laboral.	"Sí, porque ambas aportaron para mejorar mi desempeño."	Típica (11)
	La capacitación no resulta pertinente para las tareas del puesto.	"No, porque no se ajustan a la dinámica del puesto."	Atípica (3)
	La capacitación mejora el rendimiento laboral al optimizar el trabajo.	"La capacitación es fundamental, optimiza y agiliza el rendimiento."	Típica (13)
	La capacitación permite trabajar de manera más fluida y reducir errores.	"Permite trabajar de manera más fluida y cometer menos errores."	Típica (9)
Desempeño laboral	El trabajo se desarrolla mediante la organización, la comunicación y el trabajo en equipo.	"Facilitan la organización, comunicación y trabajo en equipo."	Típica (10)
	La comunicación influye en la eficiencia del trabajo.	"La comunicación facilita o dificulta el trabajo eficiente."	Típica (8)
	La organización de la jefatura presenta deficiencias que afectan el trabajo.	"La mala organización de parte de la jefatura."	Variante (6)
	La falta de personal dificulta el desarrollo de las tareas administrativas.	"Falta de personal."	Variante (5)
	Los problemas tecnológicos dificultan el desarrollo del trabajo administrativo.	"Cambios constantes, cortes de internet y falta de información dificultan el trabajo."	Variante (4)
Clima laboral	Existe una comunicación fluida, trabajo en equipo y acompañamiento entre los trabajadores.	"Existe comunicación fluida, trabajo en equipo y acompañamiento."	Típica (12)
	Predominan relaciones laborales basadas en el apoyo mutuo.	"Muy buena relación laboral, trabajo en equipo y apoyo mutuo."	Típica (13)

	Reconocimiento institucional.	"Comunicación fluida, reconocimiento nulo y relaciones buenas."	Variante (7)
	Un clima laboral positivo permite trabajar con tranquilidad, confianza y proponer mejoras.	"Permite trabajar con tranquilidad, confianza y proponer mejoras."	Típica (11)
Emergentes	Necesidad de un liderazgo más cercano.	"Mayor cercanía de los directivos."	Variante (5)
	Necesidad de mejorar la comunicación entre las distintas áreas.	"Mejorar la comunicación entre áreas."	Típica (9)
	Propuesta de optimización de los circuitos administrativos.	"Ajustar circuitos administrativos."	Variante (4)

Fuente: elaboración propia

3. Presentación de resultados de acuerdo a los objetivos específicos

A lo largo de esta sección se realiza el análisis de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal administrativo del nosocomio. El análisis se organiza según los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, permitiendo comprender las percepciones de los participantes sobre la capacitación, el desempeño laboral, el clima laboral y las propuestas de mejora institucional.

3.1 Primer objetivo específico

El primer objetivo específico de la investigación consiste en analizar la percepción del personal administrativo sobre la capacitación recibida y su influencia en el desempeño laboral.

A partir del análisis de las entrevistas se identificaron tres subtemas principales: capacitación recibida, pertinencia de la capacitación e impacto en el desempeño laboral.

Respecto de la capacitación recibida, los participantes señalaron haber accedido a diferentes instancias formativas relacionadas con sistemas informáticos, atención al público, gestión administrativa, bioseguridad y herramientas tecnológicas. Sin embargo, la frecuencia y amplitud de estas capacitaciones resulta desigual entre los distintos sectores administrativos.

Algunos entrevistados valoran positivamente las oportunidades de formación brindadas por la institución. Por ejemplo, un entrevistado menciona: "Las capacitaciones sobre sistemas fueron fundamentales para desempeñar las tareas habituales." De manera similar, otro entrevistado destaca la utilidad de las capacitaciones en atención al paciente, comunicación y herramientas informáticas para mejorar el desarrollo de sus funciones.

No obstante, otros participantes expresan que las capacitaciones resultan insuficientes o poco frecuentes. En este sentido, uno de los entrevistado afirma: "Mi poca capacitación y algún conocimiento aportaron." Asimismo, otro señala que durante gran parte de su trayectoria laboral no recibió instancias formativas específicas.

En relación con la pertinencia de la capacitación, los resultados muestran que las experiencias son valoradas cuando responden directamente a las necesidades del puesto de trabajo. Los entrevistados consideran que las capacitaciones más útiles son aquellas que permiten resolver problemas concretos de la actividad cotidiana. Por ejemplo, un entrevistado sostiene: "Sí, porque ambas aportaron para mejorar mi desempeño."

Por el contrario, algunos trabajadores consideran que determinadas capacitaciones no se encuentran adaptadas a las exigencias reales de sus funciones. Otro expresa: "No, porque no se ajustan a la dinámica del puesto."

Estos resultados sugieren que la utilidad percibida de la capacitación depende en gran medida de la relación existente entre los contenidos abordados y las tareas desarrolladas por cada trabajador.

En cuanto al impacto de la capacitación en el desempeño laboral, la mayoría de los participantes considera que la formación contribuye a mejorar la eficiencia, optimizar tiempos y reducir errores. Uno de los entrevistado señala: "La capacitación es fundamental, optimiza y agiliza el rendimiento." De forma similar, manifiesta: "Permite trabajar de manera más fluida y cometer menos errores."

Los testimonios permiten observar que la capacitación favorece la adquisición de conocimientos, fortalece la seguridad en el trabajo y mejora la calidad de las tareas realizadas.

Sin embargo, también aparecen algunas experiencias que indican un impacto limitado de determinadas capacitaciones. Otro entrevistado afirma: "No influyó en el desempeño."

En términos generales, los resultados muestran que la capacitación constituye una herramienta valorada por los trabajadores administrativos, aunque se identifican necesidades vinculadas con una mayor frecuencia de actividades formativas y una mejor adecuación de los contenidos a las demandas específicas de cada sector.

3.2 Segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico de la investigación consiste en examinar de qué manera la formación recibida influye en el desempeño diario de los colaboradores administrativos dentro del hospital.

A partir del análisis de las entrevistas se identificaron tres aspectos centrales relacionados con este objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos en la práctica cotidiana, las mejoras observadas en el desempeño y las dificultades que aún persisten debido a la falta de capacitación.

En relación con la aplicación de los conocimientos, la mayoría de los entrevistados manifestó que los contenidos aprendidos durante las capacitaciones pueden trasladarse al trabajo diario. Los participantes señalaron que la formación les permitió utilizar con mayor seguridad los sistemas informáticos, resolver situaciones administrativas con mayor rapidez y brindar una mejor atención a los usuarios. Uno de los entrevistados expresó: *"Después de las capacitaciones pude manejar mejor el sistema y resolver trámites que antes me costaban."* Otro comentó: *"Aprendimos herramientas que usamos todos los días."*

Estos resultados muestran que, cuando las capacitaciones responden a necesidades concretas del puesto, los trabajadores logran incorporar los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales. En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación contribuye al desarrollo de competencias que permiten mejorar el rendimiento individual y organizacional. Del mismo modo, Bohlander y Snell (2013) afirman que la formación resulta efectiva cuando facilita la aplicación práctica de nuevos conocimientos en el ámbito laboral.

Otro aspecto que surgió en las entrevistas se relaciona con las mejoras percibidas en el desempeño. Los participantes indicaron que, luego de recibir capacitación, pudieron disminuir errores administrativos, optimizar tiempos de trabajo y desenvolverse con mayor confianza frente a distintas situaciones. Un entrevistado manifestó: *"Ahora realizo las tareas con mayor seguridad porque entiendo mejor los procedimientos."* Otro señaló: *"Se reducen mucho los errores cuando todos saben cómo hacer el trabajo."*

Estas respuestas permiten observar que la capacitación no solo favorece la adquisición de conocimientos técnicos, sino que también incrementa la confianza del trabajador y mejora la calidad de las tareas desarrolladas. En este sentido, Alles (2006) plantea que el fortalecimiento de las competencias laborales repercute directamente en el desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, también aparecieron opiniones que reflejan algunas limitaciones. Varios entrevistados consideraron que existen áreas donde todavía falta capacitación o que algunas instancias formativas no abarcan las necesidades específicas de cada sector. Uno de ellos expresó: *"Hay procedimientos nuevos que aprendemos entre compañeros porque todavía no hubo capacitación."* Otro comentó: *"A veces tenemos que resolver situaciones por experiencia propia."*

Estos testimonios muestran que, aunque la capacitación es considerada un recurso importante para mejorar el desempeño, todavía existen necesidades de formación que pueden afectar el trabajo cotidiano. Robbins (2004) señala que la ausencia de capacitación adecuada puede generar inseguridad, errores y dificultades para alcanzar un desempeño eficiente, especialmente en organizaciones donde los procesos cambian de manera permanente.

En términos generales, los resultados permiten afirmar que la formación influye de manera positiva en el desempeño del personal administrativo, ya que favorece la incorporación de nuevos conocimientos, mejora la calidad del trabajo y fortalece la confianza de los trabajadores. No obstante, los entrevistados coinciden en que resulta necesario ampliar las oportunidades de capacitación y adecuar los contenidos a las necesidades específicas de cada área para lograr un mayor impacto en el desempeño cotidiano.

3.3 Tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico de la investigación consiste en explorar las percepciones del personal administrativo respecto al clima laboral y su relación con las oportunidades de capacitación y el desempeño cotidiano.

A partir del análisis de las entrevistas se identificaron tres aspectos principales vinculados con este objetivo: la percepción del clima laboral, la influencia de la capacitación sobre las relaciones de trabajo y los factores que afectan el ambiente laboral.

En relación con la percepción del clima laboral, la mayoría de los entrevistados manifestó que el ambiente de trabajo es, en general, bueno y que existe colaboración entre los compañeros para resolver las tareas diarias. Los participantes destacaron la importancia del trabajo en equipo y del apoyo entre colegas para afrontar las exigencias propias de la actividad administrativa. Uno de los entrevistados expresó: *"Tenemos un buen grupo de trabajo y siempre tratamos de ayudarnos entre todos."* Otro señaló: *"El clima es bueno porque existe compañerismo y respeto entre los compañeros."*

Estos resultados muestran que las relaciones interpersonales constituyen uno de los principales factores que favorecen un clima laboral positivo. En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que el clima organizacional refleja la percepción que los trabajadores tienen sobre su ambiente de trabajo e influye directamente en la motivación, la satisfacción y el compromiso con la organización.

Respecto a la influencia de la capacitación sobre el clima laboral, varios entrevistados consideraron que las instancias de formación favorecen el intercambio de conocimientos, mejoran la comunicación entre los distintos sectores y generan mayor confianza para desarrollar las tareas. Un entrevistado manifestó: *"Cuando todos recibimos la misma capacitación es más fácil trabajar en equipo."* Otro comentó: *"Las capacitaciones ayudan a organizarnos mejor y a entender cómo trabaja cada área."*

Las respuestas permiten observar que la capacitación no solo aporta conocimientos técnicos, sino que también fortalece la cooperación entre los trabajadores y mejora la coordinación de las actividades. De acuerdo con Alles (2006), el desarrollo de competencias compartidas favorece la integración de los equipos de trabajo y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, también surgieron opiniones que reflejan algunas dificultades que afectan el clima laboral. Los entrevistados mencionaron la falta de capacitación en determinados sectores, la sobrecarga de trabajo, las diferencias en la distribución de tareas y algunos problemas de comunicación interna. Uno de los participantes expresó: *"Muchas veces el problema no es el trabajo, sino que falta comunicación entre las áreas."* Otro indicó: *"Cuando no todos reciben la misma información aparecen errores y malentendidos."*

Estos testimonios muestran que el clima laboral depende de múltiples factores y que la capacitación constituye solo uno de ellos. Robbins (2004) señala que la calidad del ambiente de

trabajo también está influenciada por la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización.

En términos generales, los resultados permiten afirmar que los trabajadores perciben que existe una relación entre la capacitación, el desempeño y el clima laboral. Cuando las oportunidades de formación son adecuadas y responden a las necesidades del puesto, favorecen el trabajo en equipo, fortalecen la comunicación y generan un ambiente laboral más positivo. No obstante, los entrevistados consideran que aún existen aspectos susceptibles de mejora, especialmente en relación con la continuidad de las capacitaciones, la comunicación entre sectores y la organización del trabajo, con el fin de fortalecer tanto el desempeño como el clima laboral dentro del hospital.

3.4 Síntesis de los resultados

En este capítulo se presentaron y analizaron los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal administrativo del nosocomio. La información fue organizada en categorías construidas mediante el método Consensual Qualitative Research (CQR), lo que permitió identificar las principales percepciones y experiencias de los participantes en relación con la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional. Asimismo, se incorporaron fragmentos representativos de los testimonios para ilustrar las categorías analizadas y comprender el fenómeno desde la perspectiva de los propios trabajadores. El desarrollo realizado constituye la base para el capítulo siguiente, en el que estos hallazgos serán interpretados y discutidos a la luz del marco teórico y de los antecedentes de la investigación.

Capítulo VI

Discusión

El presente capítulo tiene como finalidad interpretar los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal administrativo del nosocomio de Olavarría y relacionarlos con los aportes desarrollados en el marco teórico. A diferencia del capítulo anterior, donde se expusieron los hallazgos de la investigación, en este apartado se busca comprender el significado de esos resultados y analizar cómo contribuyen a responder el problema planteado y los objetivos de la investigación.

En primer lugar, se presentan las conclusiones generales, diferenciando aquellas vinculadas con el marco teórico de las que surgen específicamente de los resultados obtenidos. Luego se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer la capacitación del personal administrativo y mejorar las condiciones de trabajo dentro de la institución. Finalmente, se exponen las limitaciones identificadas durante el desarrollo de la investigación, se proponen posibles líneas para futuras investigaciones y se presenta una síntesis final donde se destaca el aporte que este estudio puede realizar tanto para la institución analizada como para otras organizaciones del ámbito de la salud.

1. Conclusiones

El desarrollo del marco teórico permite comprender que la capacitación constituye uno de los principales instrumentos para fortalecer las competencias del personal, mejorar el desempeño laboral y favorecer un clima organizacional positivo. Los distintos autores analizados coinciden en señalar que la formación continua no debe entenderse como una actividad aislada, sino como una política permanente de gestión de los recursos humanos.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten observar que estas ideas también se manifiestan en el contexto del hospital estudiado. La mayoría de los trabajadores considera que las oportunidades de capacitación son importantes para realizar mejor las tareas administrativas, actualizar conocimientos y responder con mayor seguridad a las exigencias del trabajo cotidiano.

Esta percepción coincide con lo planteado por Chiavenato (2009), quien sostiene que la capacitación favorece el desarrollo de habilidades y mejora la eficiencia de los procesos organizacionales.

También es posible advertir que el desempeño laboral depende de múltiples factores y no exclusivamente de la capacitación. Los entrevistados mencionaron aspectos relacionados con la organización del trabajo, la comunicación, la disponibilidad de recursos tecnológicos, la cantidad de personal y el acompañamiento de las jefaturas. Estas apreciaciones respaldan la postura de autores como Alles (2006) y Bustamante et al. (2022), quienes sostienen que el desempeño resulta de la interacción entre factores individuales y organizacionales.

En relación con el clima laboral, el estudio permite comprobar que las oportunidades de formación también poseen un efecto indirecto sobre las relaciones entre los trabajadores. Cuando existen espacios para aprender y compartir conocimientos, los participantes perciben una mayor colaboración entre compañeros y una mejor comunicación entre los distintos sectores. Sin embargo, también se identificaron dificultades vinculadas con la sobrecarga de trabajo, la falta de personal y ciertas deficiencias organizativas que continúan afectando el ambiente laboral. Estos hallazgos coinciden con los planteos de Chiavenato (2009) y Hernández et al. (2020), quienes consideran que el clima organizacional se construye a partir de múltiples factores presentes en la vida cotidiana de la organización.

En conjunto, el marco teórico permite concluir que la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional forman parte de un mismo proceso y mantienen una relación permanente. Mejorar una de estas variables puede generar efectos positivos sobre las demás, especialmente en instituciones de salud donde el trabajo administrativo constituye un componente indispensable para garantizar la calidad de la atención.

Los resultados obtenidos permiten responder a los objetivos planteados al inicio de la investigación. En primer lugar, se identificó que las instancias de capacitación destinadas al personal administrativo existen, aunque se desarrollan de manera poco frecuente y, en algunos casos, no responden completamente a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo.

Las entrevistas muestran que gran parte del aprendizaje se produce durante la práctica cotidiana, mediante la experiencia adquirida y el acompañamiento de compañeros con mayor trayectoria dentro de la institución. Si bien esta modalidad permite resolver muchas situaciones, no reemplaza la necesidad de contar con programas sistemáticos de capacitación.

Respecto al desempeño laboral, los trabajadores señalan que la capacitación facilita el desarrollo de las tareas, disminuye errores, mejora la organización del trabajo y brinda mayor confianza para resolver situaciones administrativas. No obstante, también manifiestan que existen otros factores que condicionan el desempeño diario, como la falta de personal, los problemas tecnológicos, la organización de algunas jefaturas y la comunicación entre sectores.

En relación con el clima laboral, los participantes expresan que un ambiente de trabajo positivo favorece el trabajo en equipo, mejora las relaciones interpersonales y facilita la resolución de los problemas cotidianos. Al mismo tiempo, indican que las diferencias en el acceso a las capacitaciones, la sobrecarga laboral y ciertas dificultades organizativas generan situaciones de malestar que afectan el funcionamiento general del área administrativa.

En consecuencia, los resultados permiten concluir que la capacitación constituye un elemento importante para mejorar el desempeño laboral y favorecer un clima organizacional más positivo, aunque por sí sola no resulta suficiente para resolver todas las dificultades presentes en la institución. La mejora de estas condiciones requiere una planificación institucional que contemple tanto la formación permanente como la organización del trabajo, la comunicación interna y la adecuada distribución de los recursos humanos.

Síntesis de las conclusiones derivadas de los códigos

- Los entrevistados perciben que la capacitación es escasa, aunque resulta útil para el trabajo.

Los participantes coincidieron en que las oportunidades de capacitación son limitadas y no se desarrollan con la frecuencia esperada. Aun así, valoran estas instancias porque les permiten actualizar conocimientos, resolver tareas con mayor seguridad y disminuir errores administrativos. Esto permite concluir que la formación constituye una necesidad reconocida por el propio personal y representa una herramienta importante para mejorar el desempeño.

- Gran parte del aprendizaje se construye mediante la experiencia cotidiana y el acompañamiento entre compañeros.

Las entrevistas muestran que el aprendizaje ocurre principalmente en el puesto de trabajo, a través de la práctica diaria y del apoyo de trabajadores con mayor experiencia. Aunque este proceso facilita la adaptación al puesto, no reemplaza la necesidad de programas institucionales de capacitación planificados y permanentes.

- La capacitación mejora el desempeño laboral, pero no es el único factor que lo determina.

Los trabajadores señalaron que la formación contribuye a organizar mejor las tareas, trabajar con mayor confianza y reducir equivocaciones. Sin embargo, también identificaron otros factores que condicionan el desempeño, como la disponibilidad de recursos, el funcionamiento de los sistemas informáticos, la organización de las tareas, la comunicación y el acompañamiento de las jefaturas. Esto demuestra que el desempeño responde a una combinación de factores personales y organizacionales.

- El clima laboral influye directamente en el trabajo cotidiano.

Los entrevistados manifestaron que un clima de colaboración, respeto y buena comunicación favorece el trabajo en equipo y la resolución de los problemas diarios. En cambio, la sobrecarga laboral, la escasez de personal y algunas dificultades organizativas generan tensiones que afectan el bienestar y el funcionamiento del área administrativa.

- Existen diferencias en el acceso a las oportunidades de capacitación.

Algunos participantes expresaron que no todos los trabajadores acceden a las mismas posibilidades de formación, situación que produce percepciones de desigualdad y limita el desarrollo profesional de parte del personal. Esto evidencia la necesidad de implementar políticas de capacitación más equitativas y planificadas.

- Capacitación, desempeño y clima laboral forman un proceso integrado.

Los resultados permiten concluir que estas tres variables se encuentran estrechamente relacionadas. Una capacitación adecuada favorece un mejor desempeño y contribuye a generar un clima laboral más positivo. Del mismo modo, un ambiente de trabajo organizado y colaborativo facilita el aprendizaje y la aplicación de los conocimientos adquiridos.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que la capacitación constituye un factor estratégico para fortalecer el desempeño laboral y favorecer un clima organizacional positivo en el personal administrativo del hospital. No obstante, su impacto depende de que forme parte de una política institucional continua, acompañada por mejoras en la organización del trabajo, la comunicación interna, la disponibilidad de recursos y la distribución del personal. Solo mediante una intervención integral será posible potenciar el desarrollo de los trabajadores y mejorar el funcionamiento de la institución.

1.1. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que la dirección del nosocomio, en conjunto con el área de Recursos Humanos y los responsables de cada servicio administrativo, diseñe un Plan Anual de Capacitación destinado específicamente al personal administrativo. Este plan debería comenzar con un diagnóstico de necesidades mediante entrevistas, encuestas o reuniones con los trabajadores y las jefaturas, con el fin de identificar las competencias que requieren fortalecerse en cada sector. Sobre esa base, las actividades de formación tendrían que organizarse en un cronograma anual, con fechas previamente definidas y horarios que permitan la participación de todos los trabajadores sin afectar el funcionamiento de los servicios.

Asimismo, se recomienda implementar capacitaciones periódicas sobre los sistemas informáticos utilizados en el hospital, los procedimientos administrativos y las actualizaciones normativas que afectan el trabajo cotidiano. Estas actividades deberían combinar instancias teóricas con ejercicios prácticos relacionados con situaciones reales del puesto de trabajo, facilitando la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos. También sería conveniente elaborar manuales de procedimientos y material de consulta digital que permanezcan disponibles para todo el personal y sirvan como apoyo durante las tareas diarias.

En relación con el aprendizaje cotidiano identificado en las entrevistas, se propone formalizar un sistema de acompañamiento para los trabajadores que ingresan a la institución o cambian de funciones. Este mecanismo podría desarrollarse mediante la asignación de un trabajador con experiencia como referente durante las primeras semanas de desempeño, complementando la capacitación formal y favoreciendo una integración más rápida al puesto de trabajo.

Los resultados también evidenciaron dificultades vinculadas con la comunicación entre sectores y con las jefaturas. Por este motivo, se recomienda establecer reuniones periódicas entre responsables de las distintas áreas administrativas y sus equipos de trabajo. Estos encuentros podrían realizarse una vez por mes y destinarse al intercambio de información, la resolución de problemas operativos, la revisión de procedimientos y la identificación de nuevas necesidades de capacitación. De esta manera, la comunicación dejaría de producirse únicamente cuando surgen inconvenientes y pasaría a formar parte de una estrategia permanente de gestión.

Respecto del clima laboral, resulta aconsejable desarrollar acciones orientadas a fortalecer el trabajo en equipo y el reconocimiento del personal. Entre ellas pueden incluirse jornadas internas de intercambio de experiencias, actividades de integración entre sectores y espacios donde los trabajadores puedan presentar propuestas para mejorar los procesos administrativos. Estas iniciativas contribuirían a fortalecer la cooperación, incrementar el sentido de pertenencia y mejorar las relaciones laborales.

Finalmente, se recomienda implementar un sistema de evaluación continua de las acciones de capacitación. Luego de cada actividad formativa podrían aplicarse cuestionarios de satisfacción, evaluaciones breves sobre los contenidos aprendidos y reuniones de seguimiento con las jefaturas para identificar si los conocimientos adquiridos se incorporan efectivamente al trabajo cotidiano. Esta información permitiría realizar ajustes en futuras capacitaciones y asegurar que las acciones implementadas respondan a las necesidades reales del personal administrativo.

2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el estudio se realizó en un único nosocomio de la ciudad de Olavarría, por lo que los resultados representan las características particulares de esa institución y no pueden generalizarse al conjunto de los hospitales públicos.

Otra limitación está relacionada con el tamaño de la muestra, ya que participaron quince trabajadores administrativos seleccionados mediante un muestreo intencional. Si bien esta cantidad resultó suficiente para alcanzar la saturación teórica y comprender el fenómeno estudiado, la incorporación de participantes pertenecientes a otras instituciones podría aportar nuevas perspectivas.

Asimismo, la información obtenida surge exclusivamente de las percepciones de los entrevistados. No se incorporaron otras fuentes de información, como observaciones directas, documentos institucionales o entrevistas a autoridades, que hubieran permitido complementar el análisis desde distintos puntos de vista.

Finalmente, el estudio se desarrolló en un momento determinado, por lo que refleja la realidad institucional existente durante el período de realización de la investigación.

3. Futuras investigaciones

A partir de los resultados obtenidos, sería interesante desarrollar investigaciones similares en otros hospitales públicos o privados para comparar las experiencias del personal administrativo en diferentes contextos institucionales.

También podrían incorporarse otros actores, como directivos, responsables de recursos humanos o jefaturas administrativas, con el propósito de conocer sus perspectivas sobre la capacitación y la gestión del personal.

Otra línea de investigación podría orientarse a evaluar el impacto que tienen programas de capacitación implementados de manera sistemática sobre indicadores concretos de desempeño, satisfacción laboral y calidad del servicio administrativo.

Finalmente, resultaría de interés analizar cómo la incorporación de nuevas tecnologías y procesos de digitalización influye en las necesidades de formación del personal administrativo hospitalario.

4. Aporte final y síntesis

La presente investigación surgió a partir de la problemática vinculada con las limitadas oportunidades de capacitación del personal administrativo y las posibles repercusiones que esta situación puede generar sobre el desempeño laboral y el clima organizacional dentro de un nosocomio público de la ciudad de Olavarría. Frente a esta realidad, el estudio se centró en analizar y describir la relación existente entre la capacitación, el desempeño laboral y la percepción del clima organizacional en el personal administrativo de dicha institución.

El hospital donde se desarrolló la investigación cuenta con una planta de personal integrada por trabajadores pertenecientes a diferentes áreas asistenciales, técnicas y administrativas. Dentro de ese conjunto, la investigación tomó como población al personal administrativo y trabajó con una muestra intencional de quince participantes, seleccionados por su experiencia y conocimiento de las actividades desarrolladas en la institución.

Para llevar adelante el estudio se realizaron quince entrevistas semiestructuradas al personal administrativo. La información obtenida fue analizada mediante el método Consensual Qualitative Research (CQR), que permitió organizar los relatos en categorías y subcategorías de análisis construidas de manera sistemática. Este procedimiento hizo posible dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación y analizar las principales unidades de estudio: la

capacitación recibida, el desempeño laboral, el clima organizacional y las propuestas de mejora identificadas por los propios trabajadores.

Los resultados obtenidos permitieron reconocer que la capacitación constituye un recurso importante para fortalecer el desempeño laboral y favorecer un ambiente de trabajo más colaborativo. Al mismo tiempo, se evidenció que estas variables también se encuentran influenciadas por otros aspectos organizacionales, como la comunicación interna, la disponibilidad de recursos, la organización del trabajo, el liderazgo y la distribución de las tareas. Esto demuestra que las acciones de formación resultan más efectivas cuando forman parte de una estrategia institucional más amplia de gestión del personal.

Se considera que los resultados y las conclusiones de este trabajo representan un aporte de interés para otras organizaciones de salud, ya que ofrecen información sobre una temática poco estudiada dentro del ámbito administrativo hospitalario. Asimismo, pueden servir como base para que otras instituciones revisen sus políticas de capacitación, identifiquen necesidades de formación y desarrollen estrategias orientadas a fortalecer el desempeño de sus trabajadores y mejorar el clima organizacional.

Finalmente, esta investigación también constituye un antecedente para futuros estudios relacionados con la gestión del talento humano en instituciones de salud pública. Tanto el desarrollo teórico como la metodología utilizada y los resultados alcanzados podrán ser utilizados como referencia por otros investigadores interesados en profundizar el análisis de la capacitación, el desempeño laboral y el clima organizacional en contextos hospitalarios, contribuyendo a ampliar el conocimiento disponible sobre estas problemáticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica SA.
- Ausubel, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva. Paidós.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Barrios, S. A. R., & Yactayo, D. L. P. (2023). Estrés laboral y clima organizacional en una unidad de gestión educativa local. *Revista eduser*, 10(1), 44-51.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Buitrago Gómez, D. C., Guerrero Hernández, L. K., & Larios Quevedo, M. S. (2022). *Evaluación del clima laboral para la implementación del programa lúdico recreativo de la empresa Construcciones EEU SAS* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO).
- Bustamante, R. Y. S., Gonzabay, P. L. M., & Peñafiel, N. A. V. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
- Carabali Viafara, L. Y. (2025). Efecto de los estilos de liderazgo dentro del clima organizacional en los empleados públicos de una secretaría de salud para el año 2020-2024. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/31333/Efecto%20de%20los%20estilos%20de%20liderazgo%20dentro%20del%20clima%20organizacional%20en%20los%20empleados%20p%C3%ABlicos%20de%20una%20secretaria%20de%20salud%20para%20el%20a%C3%B1o%202020%20-%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardozo Cristancho, L. K. (2024). Diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional interna: documentación de temas de aprendizaje para la práctica efectiva. https://repositorio.uniboyaca.edu.co/bitstream/handle/uniboyaca/1171/DIAGN%C3%93STICO%20DE%20NECESIDADES%20EN%20COMUNICACI%C3%93N%20..._removed.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/2254/2649>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana-Mua.
- Congreso de la Nación Argentina (2009). Ley 26.529 de derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud. Boletín Oficial de la República Argentina.<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm>
- Fuentes, E. D. C. V. (2022). Gestión del proceso de capacitación en las áreas soporte de negocio en una empresa contratista de minería y construcción en Lima. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 132-154.
- García Seminario, R. A. (2019). La capacitación y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad del servicio al usuario, en el Hospital Belén de Trujillo año 2017.
- Guevara-Rufasto, B. S., & Peñalver-Higuera, M. J. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 163-180.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación*, 6(1), 170-191.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 66-77.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.

- Jaime Ríos, G. J., & Pinto Nieves, J. T. (2023). Efectos de la rotación de personal en el clima organizacional de las empresas de microcrédito: una revisión sistemática.
- Lajo, K. I. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la red de salud de Caylloma. *Decisión Gerencial*, 3(8), 27-36.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9943148.pdf>
- López Robles, J. L. (2022). Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. *Vinculatégica*, 8(4), 168-181.
<http://eprints.uanl.mx/25983/1/25.pdf>
- Lozada Galarza, N. S. (2024). *Análisis de la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las pymes de servicios de Guayaquil* (Bachelor's thesis).
- Martínez, M. C., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Instituto de Derecho Comparado Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Carabobo. Anuario*, 35, 148-173.
- Murillo Bravo, D. J. (2024). *El Clima organizacional para el fortalecimiento del talento humano en la Unidad Educativa General Eloy Alfaro* (Doctoral dissertation).
- Nieto Muriel, D. M. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstreams/7c87ba48-eaef-4a90-b5c2-087749fab87d/download>
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Noriega, J. A. V., Morales, C. G. B., Trejo, J. M., & Salas, F. F. D. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. *Scientia et PRAXIS*, 3(5), 83-109.
- Palacios Castillon, A. R. (2023). Desempeño laboral individual y gestión del tiempo, desde la autopercepción de los colaboradores de una empresa constructora.
- Pérez Castillo, L. A. (2023). Importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores.

- Pilacúan, M. P. N., Montalvo, N. J. G., Vílchez, I. A., Graterol, C. C., & Núñez, E. W. M. (2023). Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1760-1776.
- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455-e455.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Sabas, J. E. C., & Baldovinos, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 59. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10075200.pdf>
- Sáez, M. A., & Márquez, J. L. (2025). La formación en el sector público instrumental español: diagnóstico empírico y evidencias para su fortalecimiento. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 36-60. <https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/download/11552/13237>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Schein, E. H. (2010). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Jossey-Bass.
- Serrano Rueda, J. A. (2021). *Factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de la formación en un contexto laboral* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT). https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30222/JorgeArmando_SerranoRueda_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. *Las estrategias de investigación cualitativa*, 3.
- Tang, J. P. F., & Bardales, J. M. D. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 634-647.
- Triana, M. S. F., & Medina, L. A. H. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(2), 24-32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7149185.pdf>

Vilas Acuña, F. M. (2017). Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016.

Wright, B. E., Manigault, L. J., & Black, T. R. (2004). Quantitative research measurement in public administration: An assessment of journal publications. *Administration & Society*, 35(6), 747-764.

Zapata López, J. S. (2023). Cultura y clima organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022.

ANEXO

Anexo A. Entrevistas

Destinatarios: Personal administrativo de los nosocomios de la ciudad de Olavarría.

1. ¿Cuál es su antigüedad en la institución y en qué sector administrativo se desempeña actualmente?
2. Desde su experiencia personal, ¿qué capacitaciones recibió desde que trabaja en el hospital y qué le aportaron para realizar sus tareas?
3. ¿Considera que esas capacitaciones respondieron a las necesidades reales de su puesto de trabajo? ¿Por qué?
4. Desde su experiencia cotidiana, ¿de qué manera la capacitación influye en la organización de sus tareas y en su desempeño laboral?
5. Según su vivencia dentro del hospital, ¿qué factores facilitan o dificultan que el personal administrativo trabaje de manera eficiente?
6. Desde su experiencia personal, ¿cómo describiría el clima laboral en su sector respecto a la comunicación, el reconocimiento y las relaciones entre compañeros y superiores?
7. Desde su percepción, ¿De qué manera el clima laboral influye en su motivación y compromiso diario con el trabajo?
8. A nivel general, ¿qué aspectos cree que deberían mejorarse en el hospital para fortalecer la capacitación del personal administrativo, el desempeño laboral y el clima de trabajo?