



No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Espinoza, R. A., Barco, J. C., Jácome, E. Á., y Cortés, J. L. (2025). Clima organizacional en sistemas de Ingeniería de la Calidad: Impacto y factores clave en la administración. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1302-1321. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.4>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 111, 2025, 1302-1321
Julio-Septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Clima organizacional en sistemas de Ingeniería de la Calidad: Impacto y factores clave en la administración

Espinoza Toalombo, Rosa Aurora*
Barco Quiñonez, Juan Carlos**
Jácome Domínguez, Edwin Ángel***
Cortés Llanganate, José Luis****

Resumen

La investigación analiza el impacto del clima organizacional en la prestación de servicios de la administración pública, identificando los factores críticos que contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios. La metodología se basa en modelos de ecuaciones estructurales para evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño institucional, considerando diversas dimensiones. Se analizaron la fiabilidad y validez de los constructos mediante cargas y pesos factoriales, fiabilidad compuesta (FC) y varianza media extraída (AVE). Los resultados evidencian que todos los constructos presentan valores aceptables de fiabilidad y validez ($AVE > 0.5$, $FC > 0.7$), con una fuerte correlación entre el clima organizacional y el desempeño (0.721), lo que sugiere que un mejor ambiente organizacional está asociado con un mayor rendimiento.

Palabras clave: clima organizacional; calidad de los servicios; administración pública; sistemas de ingeniería de la calidad.

Recibido: 05.02.25

Aceptado: 07.04.25

* PhD. Administración- Universidad Estatal de Milagro (Ecuador), Email: respinozat@unemi.edu.ec. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6527-1870>

** Master Ingeniería de Software y Sistemas Informáticos-Universidad Estatal de Milagro (Ecuador). Email: jbarcoq@unemi.edu.ec. ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0008-7356-2115>

*** Magister en Eficiencia Energética- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), e-mail: edwin.jacome@esPOCH.edu.ec. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2870-892X>

**** Magister en Sistemas de Control y Automatización Industrial. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) Email: cortes@esPOCH.edu.ec. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3228-2669>

Organizational Climate in Quality Engineering Systems: Impact and Key Factors in Administration

Abstract

The research analyzes the impact of organizational climate on the delivery of public administration services, identifying the critical factors that contribute to improving operational efficiency and user satisfaction. The methodology is based on structural equation modeling to evaluate the relationship between organizational climate and institutional performance, considering various dimensions. The reliability and validity of the constructs were analyzed through factor loadings and weights, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE). The results show that all constructs exhibit acceptable values of reliability and validity ($AVE > 0.5$, $CR > 0.7$), with a strong correlation between organizational climate and performance (0.721), suggesting that a better organizational environment is associated with higher performance.

Keywords: organizational climate; quality of services; public administration; quality engineering systems.

1. Introducción

El desempeño organizacional es un tema de interés en diversas áreas de investigación, especialmente en lo que respecta al impacto de la industria, la corporación y el nivel empresarial (Capar & Kotabe, 2003). Investigaciones previas han identificado que factores como el retorno sobre los activos y el clima organizacional son determinantes clave en este desempeño (Yayla & Hu, 2011; McKenna et al., 2018).

Para comprender cómo estos factores afectan al rendimiento empresarial, varios estudios sugieren que es fundamental analizar la variabilidad del desempeño en cada unidad de negocio (Zelinskaya et al., 2015; Makino et al., 2004; Wuyts et al., 2004). En la administración pública, el desempeño y la efectividad de las organizaciones

dependen en gran medida del capital humano y del conocimiento que poseen y gestionan (Almazán et al., 2016).

En este contexto, los recursos clave se entienden como sistemas diseñados para la producción y aplicación del conocimiento, lo que va más allá de la simple acumulación de información; implica su gestión y uso efectivos (Kline & Walters, 2016; Channa & Faguet, 2016; Azamert, 2020). Este enfoque debe ser dinámico, centrado en la creación, transferencia y aplicación constante de nuevos conocimientos, lo cual resulta esencial para fomentar la adaptabilidad y el aprendizaje organizacional. De este modo, las instituciones públicas pueden evolucionar y responder de manera efectiva a un entorno en constante cambio (Gorb et al., 2022; Bikker & Bekooij, 2023).

El clima organizacional es reconocido ampliamente como un factor

estratégico para optimizar el desempeño en diversos sectores, incluido el sector público (Peitz & Schuett, 2016; Morello et al., 2017; Kidd, 2020; Goh et al., 2021; Ellis et al., 2022; Harris & Neely, 2018). Sin embargo, su impacto en la administración pública, que desempeña un papel central en el bienestar social, económico y educativo, aún es poco explorado (Habibi et al., 2017; Morello et al., 2017; Tushman & O'Reilly, 1996).

Esta brecha de conocimiento acentúa la necesidad de profundizar en su estudio dentro del contexto gubernamental, ya que comprender mejor sus mecanismos y aplicaciones fortalece la eficiencia, transparencia y la innovación en la gestión pública (Barney, 1991; Rindfleisch & Moorman, 2001; Conrad et al., 2014). Un enfoque adicional resalta que el valor de los resultados organizacionales depende de la disponibilidad de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, más que de la posición competitiva de las organizaciones en su sector. Este principio es clave en estudios previos sobre el impacto del clima organizacional y el aprendizaje en la eficiencia de las instituciones públicas (Byrka-Kita & Bulasiński, 2024).

El objetivo del estudio es determinar, mediante un análisis estadístico, los factores clave en la administración que influyen en el clima organizacional. La metodología se basa en modelos de ecuaciones estructurales para evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño organizacional. Además, se analizan en términos de la fiabilidad y validez de los constructos mediante el Factor de Inflación de la Varianza (FIV), factores de carga y peso, fiabilidad compuesta (RC) y varianza extraída (AVE).

2. Aspectos teóricos del clima organizacional en la administración pública

El clima organizacional constituye un tema de alta relevancia en la investigación sobre el entorno laboral y su influencia en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Desde los estudios pioneros de Elton Mayo (1927–1939), que sentaron las bases para comprender cómo las condiciones laborales inciden en el comportamiento de los empleados, la definición y el enfoque del concepto han evolucionado desde un análisis centrado en el individuo hacia una perspectiva más integral, basada en las interacciones organizacionales (Trang et al., 2024; Thomas & Gupta, 2021; Wuyts et al., 2004; Vega et al., 2017; Liu & Wang, 2023).

Una de las primeras y más influyentes investigaciones sobre los efectos del estilo de liderazgo fue desarrollada en 1939 por K. Lewin, R. Lippitt y R. White, quienes introdujeron el concepto de clima organizacional como la relación entre las personas y su entorno de trabajo. Este enfoque amplió significativamente la comprensión de cómo el contexto influye en la dinámica laboral y en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones (Vassolo et al., 2004; Villalonga, 2004a).

A lo largo del tiempo, investigadores como Argyris, Litwin y Stringer han resaltado la importancia de las relaciones interpersonales como un componente esencial del clima organizacional. Asimismo, han analizado cómo la estructura organizacional y el contexto institucional moldean las percepciones de los empleados respecto al ambiente laboral, destacando que

un entorno positivo favorece tanto el desempeño como la satisfacción del personal (Malganova et al., 2014; He et al., 2016; Berger et al., 2019; Li et al., 2023).

El concepto de clima organizacional, introducido en la psicología industrial y organizacional por Gellerman en 1960, se fundamenta en las teorías de la Gestalt y el funcionalismo. Estas corrientes plantean que el entorno influye directamente en el comportamiento humano y en la percepción que los individuos tienen sobre sus espacios de trabajo, las relaciones interpersonales y la organización en su conjunto (Stone, 2020; González et al., 2021).

En esta línea, Morello et al. (2017) y Kidd (2020) destacan que el clima organizacional está constituido por las características del ambiente interno que afectan las conductas, valores y creencias de los empleados, influyendo directamente en su nivel de satisfacción y en su desempeño laboral. Gola (2016) lo describe como la “personalidad” de la organización, es decir, un rasgo distintivo que le otorga identidad frente a otras instituciones. Por su parte, Kailthya y Kambhampati (2022) lo definen como un conjunto de características objetivas y relativamente estables del entorno laboral que condicionan el comportamiento de los empleados, el estilo de liderazgo, las normas y las políticas internas (Gola, 2016; Kailthya & Kambhampati, 2022; Li et al., 2023; Zhang & Wang, 2023).

El clima organizacional no solo incide en el comportamiento y la motivación del personal, sino también en la eficiencia de los servicios públicos. Las instituciones encargadas de prestar servicios esenciales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social y económico; sin embargo, suelen

enfrentar desafíos relevantes como la ineficiencia en la atención de las demandas sociales (Gola, 2016; Kidd, 2020), lo cual resalta la importancia de los factores internos —entre ellos, el clima organizacional— en la mejora de la calidad de los servicios públicos (Londar et al., 2020; Kline & Walters, 2016; Habibi et al., 2017). Estos factores, junto con un liderazgo efectivo y una participación activa del personal, se han identificado como determinantes clave en la calidad del servicio (Daka et al., 2020; Wuyts et al., 2004; Liu et al., 2020).

En el contexto de la administración pública, el aprendizaje organizacional ha cobrado relevancia como un recurso esencial para optimizar la gestión estatal. Este proceso permite la captación, generación y distribución del conocimiento, mejorando la eficiencia organizacional y reduciendo costos mediante la reutilización de soluciones, la identificación de buenas prácticas y la mitigación del impacto derivado de la rotación de personal (Kline & Walters, 2016; Grant & Jammine, 1988; Villalonga, 2004a).

La teoría de recursos y capacidades, aplicada al sector público, también cumple un papel clave al integrar la gestión del conocimiento con el desempeño organizacional (Barney, 1991; Bagnoli, 2019; Wuyts et al., 2004; Giachetti, 2012). A pesar de estos avances, las instituciones encargadas de servicios esenciales continúan enfrentando deficiencias en áreas críticas como el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua (Tushman & O'Reilly, 1996; Kailthya & Kambhampati, 2022). Estas debilidades afectan directamente la calidad de los servicios y la percepción ciudadana sobre la eficiencia gubernamental (Vega et al., 2017; Villalonga, 2004), lo cual

subraya la importancia de consolidar un clima organizacional favorable que promueva la satisfacción del personal y, en consecuencia, la mejora del servicio público (Kline & Walters, 2016; Daka et al., 2020; Gola, 2016).

En este sentido, la evolución de la administración pública refleja un esfuerzo continuo por incrementar la eficiencia de las organizaciones estatales y fortalecer su orientación hacia el servicio a la ciudadanía. Factores como las relaciones humanas, las condiciones laborales y el sentido de pertenencia son determinantes en la productividad y satisfacción del personal, incidiendo de manera directa en la calidad de los servicios prestados (Zhang et al., 2018; Azarnert, 2020; Foster et al., 2022; Li et al., 2023).

Este enfoque integrador, que considera tanto el bienestar del personal como la eficiencia organizativa, resulta fundamental para alcanzar los objetivos gubernamentales y responder eficazmente a las demandas sociales (Gallo et al., 2019). El impacto de la motivación en el sector público ha adquirido especial relevancia con la expansión de las ideas de la “nueva administración pública”, las cuales han transformado significativamente la gestión en este ámbito (Zaharia, 2012; Goetz, 2022).

Este paradigma renovado, que enfatiza la motivación y el liderazgo, ha dado lugar a nuevas teorías y marcos conceptuales (Perry, 1997; Wiesel & Modell, 2014; Li et al., 2023). En este contexto, el aprendizaje y la gestión del conocimiento se posicionan como factores determinantes en los resultados organizacionales (Zhang & Wang, 2023). Bagnoli (2019) sostiene que el rendimiento organizacional es un concepto multidimensional que requiere

tanto indicadores financieros como no financieros para evaluar el impacto del aprendizaje en los resultados institucionales (Bagnoli, 2019; Song et al., 2021), tal como lo ejemplifica el modelo del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (1992, 2001), el cual integra dichas dimensiones para valorar el desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 1992, 2001; Fister et al., 2022).

El clima organizacional y la calidad de los servicios públicos son factores estrechamente interrelacionados que inciden de manera directa en el desempeño de las instituciones médicas, especialmente en el contexto latinoamericano. En este sentido, el modelo teórico propuesto por González et al. (2014) destaca la necesidad de diagnosticar y fortalecer ambos elementos con el objetivo de optimizar el funcionamiento de los sistemas de salud en la región.

El diagnóstico del clima organizacional y de la calidad del servicio resulta crucial ante los desafíos contemporáneos que enfrentan las instituciones públicas, tales como la eficiencia operativa, la equidad en el acceso, la mejora continua y la necesidad de una atención centrada en el paciente. Enfrentar estos retos exige que las organizaciones adapten sus sistemas administrativos para responder de manera eficaz a las necesidades de los usuarios, garantizando una atención médica oportuna, segura y de calidad (Camacho & Montero, 2010).

Según González et al. (2014), la mejora de estos factores no solo constituye un componente clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, sino también para consolidar una cultura organizacional orientada al servicio. Su modelo teórico propone que los indicadores

no financieros como la satisfacción del paciente, el bienestar del personal y la eficiencia de los procesos internos son elementos fundamentales para evaluar la efectividad del aprendizaje organizacional y sus impactos (Li et al., 2023).

Este enfoque integral permite identificar áreas prioritarias de mejora y, simultáneamente, sirve como base para el diseño de políticas públicas y prácticas institucionales orientadas a impulsar la mejora continua en los servicios públicos de salud, así como en la administración pública en general. El modelo de González et al. (2014) representa una contribución significativa al resaltar la relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios, especialmente en el ámbito de la salud. Este marco teórico enfatiza cómo factores internos como la satisfacción de los empleados y la eficiencia organizativa inciden directamente en la calidad de la atención al paciente.

No obstante, la implementación efectiva de este modelo en los países latinoamericanos enfrenta limitaciones estructurales considerables. Las instituciones de salud en la región están frecuentemente condicionadas por deficiencias sistémicas como la escasez de recursos, la corrupción y la inequidad en el acceso, lo que restringe el alcance y la eficacia de las estrategias propuestas, incluso cuando se cuenta con un diagnóstico adecuado del clima organizacional.

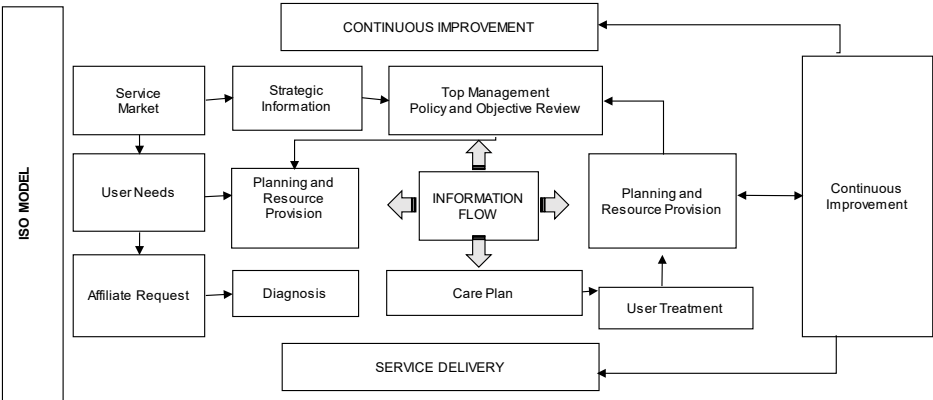
A pesar de su solidez conceptual, la medición de indicadores no financieros como la satisfacción y el bienestar del personal representa un desafío operativo, particularmente en contextos caracterizados por limitaciones presupuestarias y sistemas deficientes de recolección de datos. La evaluación de estos indicadores requiere metodologías especializadas y herramientas adecuadas que, en muchos casos, resultan costosas o de difícil implementación en entornos con infraestructura limitada.

En las secciones siguientes se presentarán otros modelos que abordan estos desafíos de forma complementaria, ofreciendo diversas perspectivas y estrategias para la mejora del sector público.

3. Modelos para evaluar la calidad de los servicios de administración pública

Existen diversos enfoques teóricos y metodológicos para evaluar la calidad de los servicios en la administración pública. Uno de los más reconocidos es el modelo desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), cuya misión consiste en promover el desarrollo, la implementación y la unificación de normas técnicas que garanticen la calidad de productos, procesos, materiales y servicios, especialmente en el ámbito industrial (Diagrama 1).

Diagrama 1
Modelo ISO



Este modelo se fundamenta en la estandarización de procesos como mecanismo para asegurar la calidad organizacional. Entre sus principales referencias se encuentra la norma ISO 9000, que establece una serie de principios fundamentales para la gestión de la calidad. Estos principios incluyen la orientación al cliente, el liderazgo, la participación activa del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora continua, la toma de decisiones basada en evidencia y la gestión eficaz de las relaciones con las partes interesadas (González et al., 2015; Channa & Faguet, 2016; Bikker & Bekooij, 2023; Byrka-Kita & Bulasiński, 2024).

El modelo JCAHO (Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations) constituye un

sistema de acreditación especializado en organizaciones del ámbito sanitario. Su objetivo principal es mejorar la calidad de la atención en el contexto internacional mediante la prestación de servicios de acreditación y consultoría (González et al., 2015).

Este modelo se caracteriza por una evaluación integral de los servicios prestados por las instituciones de salud, contrastándolos con estándares nacionales e internacionales de calidad. Además, se enfoca en aspectos clave de la gestión organizacional, tales como la mejora continua, la prevención y control de infecciones, el liderazgo institucional, la seguridad en las instalaciones, la formación continua del personal y la gestión eficiente de la información clínica y administrativa (Diagrama 2).

Diagrama 2

Modelo para evaluar la calidad de los servicios JACHO



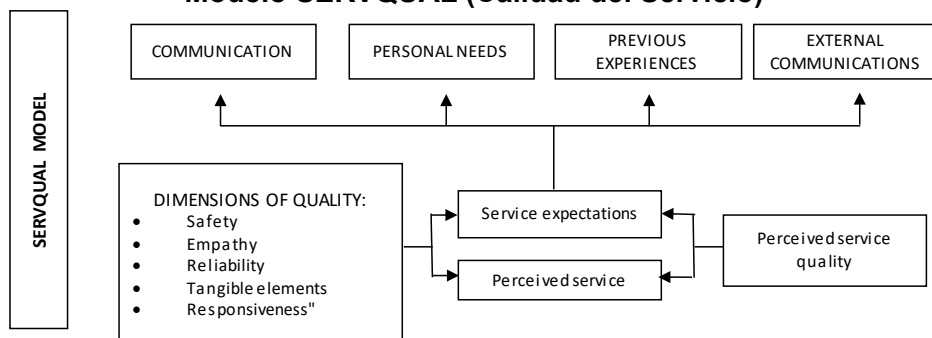
El modelo SERVQUAL (calidad del servicio) evalúa la calidad del servicio desde la perspectiva del usuario, mediante la comparación entre expectativas y percepciones. Su fundamento radica en que la calidad del servicio representa la discrepancia entre lo esperado y lo experimentado. SERVQUAL se destaca por su validez y confiabilidad, siendo un modelo ampliamente utilizado en estudios

empíricos sobre la calidad de los servicios públicos (Rindfleisch & Moorman, 2001; Wuyts et al., 2004; Losada & Rodríguez, 2007; Miranda, Chamorro & Rubio, 2007; Gola, 2016; Chicoine & Guzmán, 2017; McKenna et al., 2018; Choowan et al., 2024).

El modelo identifica cuatro factores que influyen en la formación de expectativas, descritos a continuación (Diagrama 3):

Diagrama 3

Modelo SERVQUAL (Calidad del Servicio)



Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management): Este modelo incluye criterios de excelencia que se centran tanto en

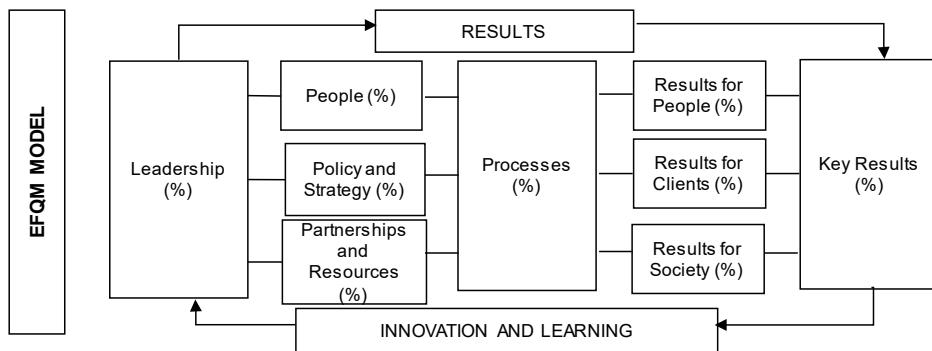
los agentes facilitadores como en los resultados, y ha sido aplicado progresivamente en el sector público para evaluar procesos y logros

organizacionales (Martínez, 2008). El Modelo EFQM comprende un marco de gestión de la calidad total que requiere el compromiso y liderazgo de la dirección del centro donde se implemente, así como la participación activa de todos los miembros de la organización. Basado en la autoevaluación, permite a cualquier tipo de entidad realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de sus actividades y resultados, facilitando así un diagnóstico preciso de su situación

actual (Bussemakers et al., 2017; Benfeddoul & Taib, 2024; Thomas & Gupta, 2021).

Este modelo se compone de nueve criterios de evaluación, divididos en dos categorías: cinco agentes facilitadores: Liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos. Y cuatro criterios de resultados: Resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave (Diagrama 4).

Diagrama 4
Modelos para evaluar la calidad de los servicios EFQM



Estos modelos coinciden en su enfoque hacia la mejora continua y la satisfacción del usuario, aunque presentan diferencias en su base conceptual y su aplicación. Una crítica fundamental a los modelos de evaluación del clima organizacional en el sector de la administración pública se centra en la falta de contextualización. Esta observación destaca la necesidad de desarrollar modelos contextualizados que tengan en cuenta las especificidades de cada área, incluyendo regulaciones, misión y objetivos particulares de cada sector.

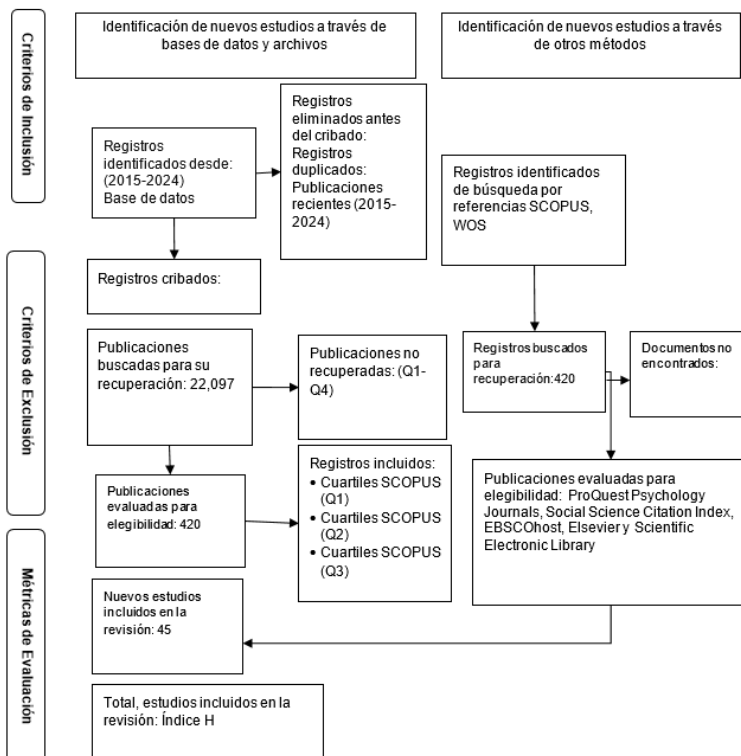
Además, es importante reconocer que el clima organizacional está

influenciado por factores externos, como políticas gubernamentales, cultura organizacional y condiciones económicas, que pueden no estar completamente reflejados en modelos que se enfocan únicamente en las percepciones de los empleados.

Para obtener las variables que influyen en clima organizacional y la calidad de servicios de administración pública, una vez evaluados varios modelos, se realizó una revisión sistemática de los estudios previos, con el fin de identificar las variables relevantes relacionadas con el contexto del estudio (Diagrama 5).

Diagrama 5

Revisión de variables clima organizacional -Metodología Prisma



Este análisis permite examinar varias variables que impactan la calidad del servicio público. Por lo tanto, es esencial considerar factores externos y recursos como variables críticas en la evaluación de la calidad del servicio público.

El análisis de los datos cualitativos, centrado en las interacciones entre variables, ha posibilitado la creación de un modelo teórico que aborda el objetivo de la investigación. Este modelo describe detalladamente los constructos que incluyen el Clima de Aprendizaje y

el desarrollo del conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional. A su vez, estas variables tienen relación con los procesos de exploración y explotación del conocimiento, fundamentales para la innovación y mejora organizativa de los servicios en la administración pública. Estos factores, en conjunto, afectan el desempeño organizacional, que se evalúa a través de la eficacia, eficiencia y economía organizacional, con un impacto directo en la calidad de los servicios públicos.

La identificación y comprensión de

en la mejora del clima organizacional y, por ende, en la calidad de los servicios públicos (Ilustración 1).

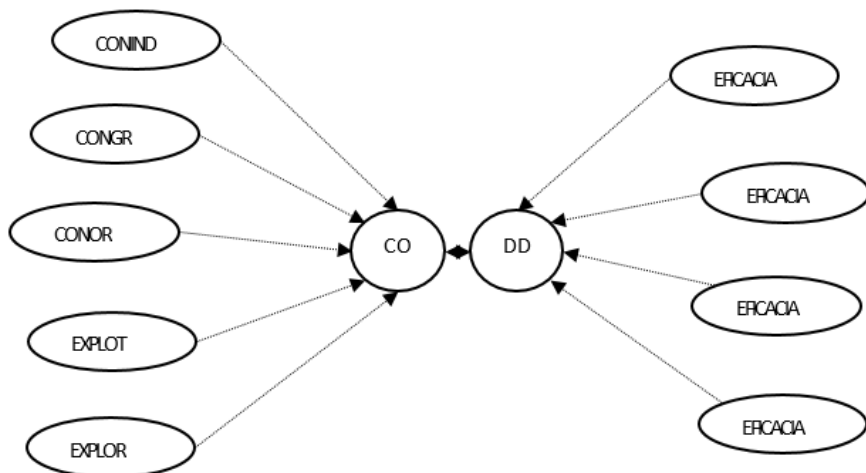
Análisis MAXQDA de interacciones entre variables



En la metodología se empleará el enfoque de ecuaciones estructurales para analizar las relaciones de dependencia entre variables. Se utilizará la estimación iterativa de máxima verosimilitud, un método que permite modelar interacciones

complejas entre variables latentes. Dado que los modelos de interacción latente pueden presentar problemas de no normalidad, se aplicará un análisis estocástico de las funciones de densidad involucradas para mejorar la precisión de la estimación. Esto permitirá una mejor comprensión de los desafíos teóricos asociados al modelo (Diagrama 2).

Diagrama 2
Modelación de ecuaciones estructurales



Este estudio emplea el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño organizacional, considerando factores como conocimientos individuales y grupales, exploración y explotación de conocimientos, eficacia, eficiencia, economía y calidad. En particular, se utilizará la variante de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), basada en el análisis de varianza y el algoritmo de mínimos cuadrados ordinarios (ecuación 1).

$$n = \beta \cdot n + \tau \cdot x + \delta$$

(Ecuación 1).

Factorizando para todas las variables se obtienen las siguientes expresiones:

$$congr = \beta + \tau \cdot x + \delta$$

$$explor = \beta + \tau \cdot x + \delta$$

$$explot = \beta + \tau \cdot x + \delta$$

$$des = \beta + \tau \cdot x + \delta$$

$$ef = \beta + \tau \cdot x + \delta$$

5. Clima organizacional y calidad de los servicios en la administración pública: resultados y discusión

Es relevante destacar que, en el modelo que establece la relación entre el clima organizacional (CO) y el desempeño, la dimensión dinámica de la capacidad de aprendizaje (que involucra los flujos de conocimiento de explotación y exploración) tiene el mayor impacto sobre el desempeño organizacional, según se observa en la Tabla 1.

Tabla 1
Estadística descriptiva

Constructo/Dimensión/Indicador	FV	Factor de peso	Factor de carga	Fiabilidad compuesta (rc)	AV
Clima de Aprendizaje (CAO)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Conocimientos Individuales ((CONIND)	2.112	0.2417	0.908	0.6632	0.8003
Conocimientos Grupales (CONGR)	2.544	0.1525	0.926	0.7162	0.8737
Conocimientos Organizacionales (CONOR)	1.493	0.2463	0.878	0.5921	0.7763
Exploración de Conocimientos (EXPLOR)	2.312	0.2754	0.819	0.5333	0.7615
Explotación de Conocimientos (EXPLOT)	1.847	0.3073	0.834	0.5580	0.8106
<i>Desempeño</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Eficacia	3.284	0.5429	0.836	0.5059	0.6781
Eficiencia	2.057	0.1571	0.921	0.7959	0.8391
Economía	1.300	-.0494	1.000	10.000	10.000
Calidad	4.008	0.4084	0.910	0.5046	0.6984

*FV: Variance Factor

*AV: Average Variance

Al examinar los pesos de las diferentes dimensiones o constructos del clima organizacional, se encuentra que los flujos de conocimiento; específicamente la explotación (0.3073) y la exploración (0.2754), son los que tienen los mayores valores. Esto sugiere que la capacidad de una organización para tanto aprovechar el conocimiento existente (explotación) como para explorar nuevos conocimientos (exploración) es fundamental para su desempeño. En cuanto al stock de conocimiento organizacional (0.2463), este ocupa una posición secundaria en términos de impacto, pero sigue siendo crucial para el desempeño organizacional a largo plazo.

Por otro lado, dentro del constructo de desempeño, las dimensiones que más influyen en los resultados son la eficacia (0.5429) y la calidad (0.4084).

Esto indica que la efectividad con la que la organización alcanza sus objetivos y la calidad de los servicios o productos que ofrece son los factores clave para medir su éxito. En conjunto, estos datos sugieren que tanto la capacidad para gestionar el conocimiento (a través de la explotación y exploración) como la eficacia y calidad en los resultados son determinantes críticos en el desempeño organizacional.

Las estadísticas descriptivas presentadas en la tabla proporcionan una visión cuantitativa del peso relativo de cada dimensión, lo que permite una evaluación más precisa de los factores que afectan al desempeño en un entorno organizacional. El estadístico obtenido se basa en una muestra de 50 instituciones de la administración pública registradas en el Sistema Nacional de Información (SNI) de Ecuador (Tabla 2).

Tabla 2
Resultados del modelo R²

Constructos	Media	s.d.	Clima Organizacional	Desempeño
Clima Organizacional	3.8250	0.312	n.a.	0.721
Desempeño	3.9542	0.287	0.721	n.a.
Dimensiones del Desempeño:				
Eficacia				0.5429
Calidad				0.4084
R ² (Coeficiente de determinación)				0.466

*** p<0,001.

Los resultados del modelo muestran un adecuado valor predictivo, alcanzando un R² de 0.466. Esto indica que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño organizacional, explicando el 46.6% de su varianza. El modelo revela que el Clima Organizacional (CO) influye de manera significativa y positiva en el Desempeño Organizacional (R² = 0.466).

En otras palabras, cerca de la mitad de las variaciones en el desempeño de la organización pueden atribuirse a cambios en el clima organizacional, lo que resalta su papel clave en la mejora del rendimiento. Dentro del CO, la capacidad de aprendizaje organizacional es el factor más influyente en el desempeño, en especial los flujos de conocimientos:

- Explotación (0.3073): Uso eficiente del conocimiento existente.
- Exploración (0.2754): Búsqueda de nuevas ideas y conocimientos.
- Stock de conocimiento organizacional (0.2463) es un impacto relevante.
- En cuanto al Desempeño Organizacional, los aspectos más determinantes son:
- Eficacia (0.5429): Logro de objetivos

y metas organizacionales.

- Calidad (0.4084): Nivel de excelencia en productos y servicios.

La media que representa el valor promedio de cada variable en el (CO) tiene una media de (3.8250), lo que indica una percepción generalmente favorable del clima organizacional. El desempeño tiene una media de (3.9542), sugiriendo un rendimiento percibido como positivo. La desviación estándar de (CO) tiene una desviación de (0.312), indicando una variabilidad moderada en la percepción del clima organizacional. El desempeño tiene una desviación de 0.287, lo que sugiere que la percepción del rendimiento es relativamente homogénea. Los resultados evidencian una relación fuerte y positiva ($r = 0.721$) entre el clima organizacional y el desempeño organizacional en el sector público, de la muestra seleccionada. Esto confirma que mejoras en el clima organizacional se asocian con un mejor desempeño institucional.

6. Conclusión

En conclusión, el análisis de diversos enfoques sobre el clima organizacional y la calidad de los

servicios pone de manifiesto la importancia de factores clave como la estructura, la responsabilidad y el apoyo dentro del contexto de los sistemas de ingeniería de la calidad. Estos factores son esenciales para comprender cómo el clima organizacional afecta directamente la gestión de la calidad y el desempeño dentro de las organizaciones, especialmente en el ámbito de la administración pública y los sistemas de salud. Además, según varios autores, elementos del ambiente laboral, como la motivación y el liderazgo, ejercen una influencia significativa sobre la calidad del servicio proporcionado, lo que destaca la importancia de cultivar un clima organizacional que favorezca la innovación, el aprendizaje y la eficiencia según lo abordado desde lo teórico.

Dentro de este marco, la capacidad de aprendizaje organizacional, especialmente los flujos de conocimientos de explotación y exploración, emerge como un factor decisivo en el desempeño de los sistemas de calidad, reflejando cómo el ambiente organizacional y la gestión del conocimiento afectan la eficiencia y eficacia en las operaciones. Aunque persisten desafíos en la obtención de evidencia empírica concluyente, los estudios previos sugieren que el clima organizacional y la calidad de los servicios son componentes interrelacionados que pueden mejorar sustancialmente el desempeño institucional. Por tanto, es esencial continuar investigando en este campo para desarrollar estrategias que optimicen la gestión de recursos humanos, la estructura organizacional y los procesos internos, lo que fortalecerá no solo el clima organizacional sino también la calidad del servicio brindado, mejorando así la eficiencia y satisfacción de los usuarios dentro de los sistemas

de ingeniería de la calidad en la administración pública.

Referencias

- Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50. <https://doi.org/10.1177/002224378802500104>
- Almazán, D. A., Tovar, Y. S., & Quintero, J. M. M. (2016). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, 62(2), 303-320. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.005>
- Azarnert, L. V. (2020). Health capital provision and human capital accumulation. *Oxford Economic Papers*, 72(3), 633-650. <https://doi.org/10.1093/oep/gpaa004>
- Bapat, D. (2020). Antecedents to responsible financial management behavior among young adults: moderating role of financial risk tolerance. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1177-1194. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2019-0356>
- Benfeddoul, S., & Taib, A. A. (2024). Cross-Sectional Patterns in Moroccan Stock Returns: A Fama-French Perspective. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(6), 182-194. <https://doi.org/10.32479/ijefi.17032>
- Berger, A., Horst, F., Müller, S., Steinberg, F., & Doppelmayer, M. (2019). Current State and Future Prospects of EEG and fNIRS in Robot-Assisted Gait Rehabilitation: A Brief Review. *Frontiers In Human Neuroscience*, 13. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00172>

- Bikker, J. A., & Bekooij, J. G. J. (2023b). Market forces in healthcare insurance: The impact of healthcare reform on regulated competition revisited. *International Journal of Finance & Economics*, 29(4). <https://doi.org/10.1002/ijfe.2875>
- Byrka-Kita, K., & Bulasiński, K. (2024). CEO pay ratio versus financial performance in Polish public companies. *Economics and Business Review/The Poznań University of Economics Review*, 10(3), 197-215. <https://doi.org/10.18559/ebr.2024.3.1480>
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 213, 314-320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Bagnoli, L. (2019). Does health insurance improve health for all? Heterogeneous effects on children in Ghana. *World Development*, 124, 104636. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104636>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belke, A., Christodoulakis, N., & Gros, D. (2019). Lessons from the Strukturwandel in the Ruhrgebiet: turning Northern Greece into an industrial champion? *International Economics And Economic Policy*, 16(3), 535-562. <https://doi.org/10.1007/s10368-019-00442-5>
- Bussemakers, C., Van Oosterhout, K., Kraaykamp, G., & Spierings, N. (2017). Women's Worldwide Education-employment Connection: A Multilevel Analysis of the Moderating Impact of Economic, Political, and Cultural Contexts. *World Development*, 99, 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.07.002>
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>
- Camacho, D. y Montero, Y. (2010). *El clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio de las secretarías del gobierno provincial de Bolívar, a~no 2010*. [trabajo previo a la obtención del grado de Licenciado. Ecuador: Universidad Estatal de Bolívar].
- Channa, A., & Faguet, J. (2016). Decentralization of Health and Education in Developing Countries: A Quality-Adjusted Review of the Empirical Literature. *The World Bank Research Observer*, 31(2), 199-241. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkw001>
- Chicoine, L., & Guzman, J. C. (2017). Increasing Rural Health Clinic Utilization with SMS Updates: Evidence from a Randomized Evaluation in Uganda. *World Development*, 99, 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.029>
- Conrad, A., Neuberger, D., & Gamarra, L. T. (2014). The Impact of Regional Economic Conditions on the Efficiency of Savings Banks in the Light of Demographic Change. *Credit and Capital Markets – Kredit Und Kapital*, 47(4), 533-570. <https://doi.org/10.3790/ccm.47.4.533>
- Choowan, P., Daovisan, H., & Suwanwong, C. (2024b). Effects of Financial Literacy and Financial Behavior on Financial Well-Being: Meta-Analytical Review of Experimental Studies. *International Journal Of Financial Studies*, 13(1), 1.

<https://doi.org/10.3390/ijfs13010001>

Daka, D. W., Woldie, M., Ergiba, M. S., Sori, B. K., Bayisa, D. A., Amente, A. B., & Bobo, F. T. (2020). Inequities in the Uptake of Reproductive and Maternal Health Services in the Biggest Regional State of Ethiopia: Too Far from "Leaving No One Behind". *Clinico Economics And Outcomes Research*, 12, 595-607. <https://doi.org/10.2147/ceor.s269955>

Ellis, B. J., Sheridan, M. A., Belsky, J., & McLaughlin, K. A. (2022). Why and how does early adversity influence development? Toward an integrated model of dimensions of environmental experience. *Development And Psychopathology*, 34(2), 447-471. <https://doi.org/10.1017/s0954579421001838>

Fister, J., Mataves, C., Stancill, M., Stockdale, D., Sullivan, S., Taylor, S., & Yankelevich, A. (2022). Economics at the FCC 2021–22: 5G Spectrum Auctions, Affordable Connectivity, Broadband Data Collection, and Merger Review. *Review Of Industrial Organization*, 61(4), 489-520. <https://doi.org/10.1007/s11151-022-09887-6>

Foster, M. E., Smith, S. A., & Spencer, T. D. (2022). Sources of individual differences in early elementary school science achievement among multilingual and English monolingual children in the U.S. *Cognitive Development*, 63, 101223. <https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2022.101223>

Gallo, V., Motley, K., Kemp, S. P. T., Mian, S., Patel, T., James, L., Pearce, N., & McElvenny, D. (2020). Concussion and long-term cognitive impairment among professional or elite sport-persons: a systematic review. *Journal Of Neurology Neurosurgery & Psychiatry*, 91(5), 455-468. <https://doi.org/10.1136/jnnp-2019-321170>

Giachetti, C. (2012). A Resource-Based

Perspective On The Relationship Between Service Diversification And Firm Performance: Evidence From Italian Facility Management Firms. *Journal Of Business Economics And Management*, 13(3), 567-585. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.624630>

Grant, R. M., & Jammine, A. (1988). The Diversification-Performance Relationship: The Moderating Effect of Organizational Slack. *Academy of Management Journal*, 31(4), 1033-1052. <https://doi.org/10.2307/256341>

Gola, S. (2016). Medical tourism in India – in whose interest? *Journal Of International Trade Law And Policy*, 15(2/3), 115-133. <https://doi.org/10.1108/jitlp-01-2016-0005>

Goh, H. S., Tan, V., Lee, C., Zhang, H., & Devi, M. K. (2021). Nursing Home's Measures during the COVID-19 Pandemic: A Critical Reflection. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(1), 75. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010075>

González, I. B., Melo, N. A. P., y Limón, M. L. S. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>

Gorb, O., Dorohan-Pysarenko, L., Yehorova, O., Yasnolob, I., & Doroshenko, A. (2022). Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for Use in Economic Analysis. *Scientific Horizons*, 25(7). [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.10.15](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.10.15)

Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the

- continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal Of Project Management*, 40(3), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Habibi, M. A., Ulman, M., Baha, B., & Stočes, M. (2017). Measurement and Statistical Analysis of End User Satisfaction with Mobile Network Coverage in Afghanistan. *Agris On-line Papers In Economics And Informatics*, 8(2), 47-58. <https://doi.org/10.7160/aol.2017.090204>
- Harris, E. E., & Neely, D. (2018). Determinants and Consequences of Nonprofit Transparency. *Journal Of Accounting Auditing & Finance*, 36(1), 195-220. <https://doi.org/10.1177/0148558x18814134>
- He, J., Yi, H., & Liu, J. (2016). Urban green space recreational service assessment and management: A conceptual model based on the service generation process. *Ecological Economics*, 124, 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.01.023>
- Joshi, A. (2017). Legal Empowerment and Social Accountability: Complementary Strategies Toward Rights-based Development in Health? *World Development*, 99, 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.07.008>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000
- Kailthya, S., & Kambhampati, U. (2022). Political competition and public healthcare: Evidence from India. *World Development*, 153, 105820. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105820>
- Kidd, S. M. (2020). 'Gaelic a Recommendation': Language and Employment in the Nineteenth-Century Highlands. *Journal of Scottish Historical Studies*, 40(2), 77-102. <https://doi.org/10.3366/jshs.2020.0298>
- Kline, P., & Walters, C. R. (2016). Evaluating Public Programs with Close Substitutes: The Case of Head Start. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1795-1848. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw027>
- Li, Z., Chen, X., Ye, Y., Wang, F., Liao, K., & Wang, C. (2023). The impact of digital economy on industrial carbon emission efficiency at the city level in China: Gravity movement trajectories and driving mechanisms. *Environmental Technology & Innovation*, 33, 103511. <https://doi.org/10.1016/j.eti.2023.103511>
- Londar, S., Lytvynchuk, A., Versal, N., Posnova, T., & Tereshchenko, H. (2020). Investment in Human Capital Within the Creative Economy Formation: Case of the Eastern and Central Europe Countries. *Comparative Economic Research Central and Eastern Europe*, 23(4), 129-148. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.31>
- Losada, M. y Rodríguez, A. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 237-258. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200011&script=sci_abstract&lng=es

- Malganova, I., Gallyamova, D., Gafurov, I., & Pratchenko, O. (2014). Social and Territorial Aspects of the National Economic Security in Russia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(28), 79. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/5412>
- Makino, S., Isobe, T., & Chan, C. M. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027-1043. <https://doi.org/10.1002/smj.412>
- Martínez, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? *Anales de Pediatría Continuada*, 6(5), 313-318. [https://doi.org/10.1016/s1696-2818\(08\)74887-x](https://doi.org/10.1016/s1696-2818(08)74887-x)
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.
- McKenna, P., Cannon, N., Conway, J., Dooley, J., & Davies, W. P. (2018). Red clover (*Trifolium pratense*) in conservation agriculture: a compelling case for increased adoption. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 16(4-5), 342-366. <https://doi.org/10.1080/14735903.2018.1498442>
- Morello, T. F., Piketty, M., Gardner, T., Parry, L., Barlow, J., Ferreira, J., & Tancredi, N. S. (2017). Fertilizer Adoption by Smallholders in the Brazilian Amazon: Farm-level Evidence. *Ecological Economics*, 144, 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.08.010>
- Peitz, M., & Schuett, F. (2016). Net neutrality and inflation of traffic. *International Journal Of Industrial Organization*, 46, 16-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.03.003>
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7(2), 181. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal Of Marketing*, 65(2), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.1.18253>
- Song, P., Zha, M., Yang, Q., Zhang, Y., Li, X., & Rudan, I. (2021). The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. *Journal Of Global Health*, 11. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.04009>
- Trang, N. T. T., Duong, N. T., & Binh, P. N. (2024a). The Impact of Asset-Liability Management on the Profitability of Listed Commercial Banks in Vietnam. *International Journal Of Economics And Financial Issues*, 14(6), 369-378. <https://doi.org/10.32479/ijefi.17163>
- Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, Financial Literacy, and the Role of Knowledge Sharing as a Moderator in Enhancing Financial Well-Being: From Bibliometric Analysis to a Conceptual Framework Model. *Frontiers In Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Yayla, A. A., & Hu, Q. (2011). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation.

- European Journal of Information Systems, 21(4), 373-387. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.52>
- Vassolo, R. S., Anand, J., & Folta, T. B. (2004). Non/additivity in portfolios of exploration activities: a real options/based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1045-1061. <https://doi.org/10.1002/smj.414>
- Vega, R. K. A., Ayala, Ó. J. O., y Espejo, V. E. V. (2017). Diseño de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para una Microempresa. *Inge Cuc*, 13(1), 84-100. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/1483>
- Villalonga, B. (2004). Diversification Discount or Premium? *The Journal of Finance*, 59(2), 1495-1522. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00671.x>
- Wang, Q., & Li, S. (2019). Chapter 4. The relationship between task motivation and L2 motivation. En *Task-based language teaching* (pp. 67-92). <https://doi.org/10.1075/tblt.13.05wan>
- Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial Accountability And Management*, 30(2), 175-205. <https://doi.org/10.1111/faam.12033>
- Wuyts, S., Dutta, S., & Stremersch, S. (2004). Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability. *Journal of Marketing*, 68(2), 88-100. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.88.27787>
- Zaharia, P. (2012). Introduction of the new public management in the Romanian and Swiss local public administration. *Economic insights, trends and challenges*, 1, 4, 70-78. https://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2012-4/8.Zaharia.pdf
- Zhang, A., Ballas, N. y Pineau, J. (2018). Análisis del sobreajuste y la generalización en el aprendizaje por refuerzo continuo. *Preimpresión de arXiv:1806.07937*.
- Zhang, J., Li, X., & Wang, L. (2023). A Review Selection Method Based on Consumer Decision Phases in E-commerce. *ACM Transactions On Office Information Systems*, 42(1), 1-27. <https://doi.org/10.1145/3587265>
- Zelinskaya, M. V., Mezhlumova, V. R., Boltava, A. L., Tarasova, O. Y., & Gadzheiva, E. Y. (2015). Higher Education of Krasnodar Krai: Economic Aspects. (2015). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S6), 225. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/6812>