



REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA

**INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS
DESCRIPCIONES DE PUESTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DEL HOGAR DULCE COMPAÑÍA**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con Énfasis en Calidad y
Productividad
Opción de Titulación: Proyecto de Graduación

Autora: Yenía Janeth Serrano Robinson

Cédula / Pasaporte: 8-896-828

Cohorte: 2025, Q1, C59,02,10 de marzo de 2025.

Tutora: Mgtr. Ariatna Bustamante

Ciudad de Panamá, 20 junio de 2026



REPÚBLICA DE PANAMÁ

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA

**INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS
DESCRIPCIONES DE PUESTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DEL HOGAR DULCE COMPAÑÍA**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER

***Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con Énfasis en Calidad y
Productividad***

Opción de Titulación: Proyecto de Graduación

Autor(a): Yenia Janeth Serrano Robinson

Ciudad de Panamá, 20 junio de 2026



CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Ciudad de Panamá, 06 de abril de 2026

Profesor

Héctor Mazurkiewicz, Ed.D.

Coordinador del Comité de Titulación de Estudios de Grado y Postgrado

Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología

Presente.

Por medio de la presente, en mi carácter de tutora académica del Proyecto de Graduación titulado Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía, presentado por la estudiante Yenía Janeth Serrano Robinson, con cédula o pasaporte número 8-896-828, aspirante al grado de Magíster en Ingeniería Industrial con Énfasis en Calidad y Productividad, hago constar que el trabajo reúne los requisitos académicos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que oportunamente designe el Comité de Titulación.

El trabajo se enmarca en la línea de investigación: Cultura Organizacional y Gestión del Cambio para la Mejora Continua. Investigación sobre el rol del liderazgo, la capacitación y la cultura en la sostenibilidad de iniciativas de calidad.

Atentamente,

Magister Ariatna Bustamante
Documento de identidad N.º 8-232-571
Tutora académica



INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA

OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN

Programa de Maestría: Maestría en Ingeniería Industrial con énfasis en Calidad y Productividad

Estudiante: Yenía Janeth Serrano Robinson

Cohorte: 2025, Q1, C59,02,10 de marzo de 2025

Tutora: Magister Ariatna Bustamante

Título del trabajo de grado: Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía.

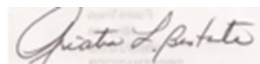
Línea de Investigación: Cultura Organizacional y Gestión del Cambio para la Mejora Continua. Investigación sobre el rol del liderazgo, la capacitación y la cultura en la sostenibilidad de iniciativas de calidad.

N.º	Fecha	Hora	Lugar / medio	Objetivo principal	Observaciones / acuerdos
1	06 abril 2026	5:30 a 6:30	Virtual	Planteamiento de caso	-Revisión de título. -Ordenar ideas.
2	20 abril 2026	5:30 a 6:30	Virtual	Planteamiento de población de estudio	-Corrección de título. -Revisión de antecedentes y justificación.
3	05 mayo 2026	4:00 a 7:00	Chat	Revisión final de anteproyecto.	Revisión de correcciones solicitadas por Prof. Héctor.

N.º	Fecha	Hora	Lugar / medio	Objetivo principal	Observaciones / acuerdos
4	27 mayo 2026	4:00 a 5:00	Virtual	Revisión del primer capítulo de informe final	-Revisar textos redundantes -Investigar empresas que estén dando un servicio óptimo para comparar -Revisión de estructura (espacios)
5	10 junio 2026	11:30 a 12:30	Virtual	Revisión de estructura, capítulo. 3 e instrumentos.	-Revisar redacción de citas incorporación de preguntas en instrumento -Revisión de documento en según normas APA -Revisión de estructura y redacción
6	18 junio 2026	11:00 a 12:00	Virtual	Revisión de informe final	- Mejorar redundancias en documento -Incorporar organigrama de empresa anterior y con mejoras

Comentarios finales acerca de la investigación: la suscrita declara que las especificaciones anteriores representan fielmente el proceso de dirección académica del trabajo de titulación arriba mencionado.


Firma del estudiante



Firma de la tutora

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para superar cada desafío y culminar esta importante etapa de mi formación académica y profesional.

A mi familia, por su amor, apoyo incondicional y confianza constante. Gracias por acompañarme en cada paso de este camino, por comprender los momentos de sacrificio y por motivarme a continuar aun cuando las dificultades parecían mayores que las fuerzas.

A todas las personas que han formado parte de mi crecimiento personal y profesional, quienes con sus enseñanzas, consejos y ejemplo contribuyeron a fortalecer mis capacidades y a mantener viva la convicción de alcanzar mis metas.

Dedico también este trabajo a las personas adultas mayores, cuya experiencia de vida representa una fuente invaluable de aprendizaje y sabiduría. Que esta investigación constituya un aporte para el fortalecimiento de organizaciones comprometidas con su bienestar, dignidad y calidad de vida.

Finalmente, me dedico este logro a mí misma, como resultado del esfuerzo, la disciplina, la constancia y la determinación invertidos a lo largo de este proceso. Cada página escrita representa el reflejo de una meta alcanzada y el inicio de nuevos desafíos por cumplir.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a mi tutora, Mgtr. Ariatna Bustamante, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación. Su experiencia y compromiso contribuyeron significativamente al fortalecimiento de este trabajo.

Agradezco a los docentes de la Maestría en Ingeniería Industrial con énfasis en Calidad y Productividad de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT), quienes compartieron conocimientos y herramientas fundamentales para mi crecimiento profesional y académico. Mi reconocimiento especial a los profesionales que participaron como expertos en la validación de los instrumentos de investigación. Sus observaciones y recomendaciones contribuyeron al fortalecimiento metodológico y a la calidad de este estudio.

Asimismo, agradezco a la administración y al personal del Hogar Dulce Compañía por su disposición, colaboración y apertura durante el desarrollo de la investigación. Su participación fue fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, agradezco a mi familia por su amor, comprensión y apoyo incondicional durante este proceso. A todas las personas que contribuyeron de una u otra manera al desarrollo de este proyecto, les expreso mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

Páginas preliminares

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
LISTA DE SIGLAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi

Cuerpo del trabajo

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Capítulo I. Planteamiento del problema	4
Planteamiento del problema	4
Antecedentes de la investigación.....	5
Formulación del problema.....	5
Pregunta principal	5
Preguntas secundarias.....	5
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación de la investigación	6
Justificación académica.....	6
Justificación social.....	7
Justificación profesional	7
Justificación institucional	7
Alcance y delimitación del proyecto	7
Línea de investigación	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
Capítulo II. Marco teórico	11
Antecedentes de la investigación.....	11
Antecedentes Internacionales	11
Antecedentes Latinoamericanos	12
Antecedente Nacional	12
Brecha de investigación en Panamá	12
Bases teóricas	13
Estructura organizacional.....	13
Descripciones de puestos	14
Productividad laboral.....	15
Rotación y permanencia del personal	15
Marco normativo y legal	16
Constitución Política de la República de Panamá	17
Ley N.º36 de 2 de agosto de 2016	17
Código de Trabajo de la República de Panamá	18
Decreto Ejecutivo N.º68 de 27 de marzo de 2017.....	18
Convenio N.º155 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	19
Norma ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de la Calidad.....	19
Norma ISO 45001:2018 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	19
Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (OMS- Naciones Unidas).....	20
Definición de términos básicos	20
Sistema y operacionalización de variables	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	28
Capítulo III. Marco metodológico	29
Tipo y enfoque de la investigación.....	29
Diseño de la investigación	30
Fase I. Planificación y organización de la investigación	31
Fase II. Diagnóstico organizacional del Hogar Dulce Compañía.....	31
Fase III. Recolección de información.....	31
Fase IV. Análisis organizacional e interpretación de resultados.....	31
Fase V. Diseño de la propuesta de mejora organizacional	32
Fase VI. Elaboración del informe final	32

Población y muestra	32
Población.....	32
Muestra	33
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
Técnica e instrumento 1: Encuesta estructurada	34
Técnica e instrumento 2: Entrevista semiestructurada.....	34
Validez y confiabilidad del instrumento	35
Validez de contenido	35
Confiabilidad.....	35
Limitaciones del estudio:	36
Procedimiento de la investigación	37
Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	38
Consideraciones éticas.....	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
Capítulo IV. Resultados y análisis de resultados	41
Diagnóstico de la situación actual.....	41
Resultados cuantitativos	43
Resultados cualitativos	46
Categoría 1. Organización y coordinación de las actividades	46
Categoría 2. Definición de funciones y supervisión del personal	47
Categoría 3. Factores asociados a la productividad laboral	47
Categoría 4. Permanencia y estabilidad laboral	48
Triangulación de resultados.....	49
Discusión de los resultados	51
Estructura organizacional.....	51
Descripción de puestos	52
Productividad laboral.....	53
Permanencia y estabilidad laboral.....	54
Síntesis del capítulo	55
CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA PROPUESTA	56
Capítulo V. Diseño de la propuesta	57
Fundamentación de la propuesta.....	57
Objetivos de la propuesta	58
Objetivo general de la propuesta	58

Objetivos específicos de la propuesta.....	58
Principios rectores	58
Claridad organizacional	59
Desarrollo del talento humano.....	59
Mejora continua.....	59
Calidad en la atención y el servicio	59
Sostenibilidad organizacional	59
Componentes de la propuesta	59
Fichas de puestos por competencias e indicadores	61
Plan de implementación.....	63
Recursos requeridos para la implementación	63
Indicadores de gestión de la propuesta	66
Validación conceptual de la propuesta	69
CONCLUSIONES.....	70
Conclusiones	71
RECOMENDACIONES	73
Recomendaciones	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
Referencias bibliográficas	77
ANEXOS.....	83
Anexos.....	84
Anexo A. Instrumento N.º 1 de recolección de datos – Encuesta.....	84
Anexo A.1 Captura del formulario digital en Google Forms.	87
Anexo A.2 Instrumento N.º 2 de recolección de datos – Entrevista.....	89
Anexo A.2	92
Anexo B. Documento de consentimiento informado	93
Anexo C. Carta de autorización institucional.....	95
Anexo D. Documentación del juicio de expertos.....	96
Anexo D.1. Cartas de invitación a Expertos.	96
Anexo D.1.1 matriz de validación entregada a los expertos.....	99
Anexo D.1.2 matriz de observaciones recibidas y acciones de mejora implementadas	114
Anexo E. Prueba piloto y análisis de confiabilidad del instrumento	118
Anexo F: Instrumento N.º 3 guía de observación estructurada.....	119
Anexo G Tablas de estadísticas complementarias.	121

Anexo H Organigrama institucional.....	123
Anexo I: Validación Conceptual de propuesta	124
Anexo I.1: Dictamen de especialista	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables instrumento 1. (Cuestionario).....	23
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables instrumento 2. (Guía de entrevista) 25	
Tabla 3 Resumen de resultados generales del diagnóstico organizacional	42
Tabla 4 Resumen de resultados cuantitativos por dimensión	43
Tabla 5 Triangulación de resultados	49
Tabla 6 Componentes	59
Tabla 7 Propietaria / Administradora.....	61
Tabla 8 Cuidadoras de adultos mayores.....	62
Tabla 9 Personal de apoyo operativo: cocina, limpieza y lavandería.....	62
Tabla 10 Asesor externo en gestión organizacional y mejora continua	63
Tabla 11 Recursos requeridos para la implementación de la propuesta.....	64
Tabla 12 Cronograma de implementación de la propuesta.....	65
Tabla 13 Indicadores de gestión propuestos.....	66
Tabla 14 Definición y fuente de verificación de los indicadores	68
Tabla 15 Resultado del análisis de confiabilidad del cuestionario.....	118
Tabla 16 Distribución de los participantes según cargo desempeñado	121
Tabla 17 Distribución de los participantes según tiempo laborando en la institución ..	121
Tabla 18 Resultados de la variable Estructura Organizacional	121
Tabla 19 Resultados de la variable Descripción de Puestos.....	122

Tabla 20 Resultados de la variable Productividad Laboral	122
Tabla 21 Resultados de la variable Rotación y Permanencia del Personal	122
Tabla 22 Promedio general de las variables de estudio.....	123
Tabla 23 Escala de interpretación de medias	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Procedimiento de la investigación</i>	38
Figura 2 Resultados generales del diagnóstico organizacional	42
Figura 3 Promedio de valoración por dimensión evaluada	45
Figura 4. Organigrama de propuesto para el Hogar Dulce Compañía.....	60
Figura 5 Vista general del formulario de encuesta en Google Forms.	88
Figura 6 Ejemplo de sección de preguntas con escala tipo Likert.	88
Figura 7 Vista principal de la entrevista en Google Forms.	92
Figura 8 Sección de preguntas sobre estructura organizacional	93
Figura 9 Carta de invitación Magister López.....	97
Figura 10 <i>Carta de invitación Lic. Quiñonez</i>	98
Figura 11 Carta de invitación Lic. Cabrera	99
Figura 12 <i>Fragmento de validación Magister López</i>	115
Figura 13 <i>Fragmento de validación Lic. Cabrera</i>	116
Figura 14 Fragmento de validación Lic. Quiñones.....	117
Figura 15 Organigrama Institucional actual	123
Figura 16 Organigrama Institucional con mejora	124

LISTA DE SIGLAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización).

MIDES: Ministerio de Desarrollo Social de la República de Panamá.

MINSA: Ministerio de Salud de la República de Panamá.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

SG-SST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

SST: Seguridad y Salud en el Trabajo.

UNICyT: Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología

WHO/Europa: La World Health Organization Regional Office for Europe (Organización mundial de la salud, sede regional Europa)



**REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA**

**INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS
DESCRIPCIONES DE PUESTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DEL HOGAR DULCE COMPAÑÍA**

Autora: Yenia J. Serrano R.

Tutora: Mgtr. Ariatna Bustamante

Año: 2026

RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito analizar la influencia de la estructura organizacional y la descripción de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía. La investigación surge de la necesidad de fortalecer la organización interna, la distribución de funciones y la coordinación del personal en una institución dedicada al cuidado de adultos mayores. Metodológicamente, corresponde a una investigación aplicada, de alcance proyectivo, con enfoque mixto, diseño no experimental y corte transversal. Para la recolección de datos se emplean la observación, la encuesta y la entrevista semiestructurada. La población está conformada por el personal operativo, administrativo y directivo de la institución. Los resultados permitieron identificar oportunidades de mejora organizacional y sirvieron de base para el diseño de una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión interna, la productividad laboral y la estabilidad del personal.

Palabras clave: estructura organizacional, productividad, rotación de personal, gestión operativa, adultos mayores.

Línea de investigación: Cultura Organizacional y Gestión del Cambio para la Mejora Continua. Investigación sobre el rol del liderazgo, la capacitación y la cultura en la sostenibilidad de iniciativas de calidad.



**REPUBLIC OF PANAMA
INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
FACULTY OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY**

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND JOB DESCRIPTIONS
ON PRODUCTIVITY AND STAFF TURNOVER AT HOGAR DULCE COMPAÑÍA**

Author: Yenía J. Serrano R.

Advisor: Ariatna Bustamante

Year: 2026

ABSTRACT

This graduation project aims to analyze the influence of organizational structure and job descriptions on employee productivity and staff turnover at Hogar Dulce Compañía. The study arises from the need to strengthen internal organization, role distribution, and staff coordination within an institution dedicated to the care of older adults. Methodologically, the research is applied and projective in scope, using a mixed-methods approach with a non-experimental, cross-sectional design. Data collection techniques include observation, surveys, and semi-structured interviews. The population consists of the institution's operational, administrative, and managerial personnel. The findings are expected to identify opportunities for organizational improvement and provide the basis for designing a proposal aimed at strengthening internal management, labor productivity, and staff retention.

Keywords: organizational structure, productivity, staff turnover, operational management, older adults.

Research Line: Organizational Culture and Change Management for Continuous Improvement. Research on the role of leadership, training, and organizational culture in the sustainability of quality initiatives.

INTRODUCCIÓN

El incremento de la población adulta mayor constituye uno de los principales desafíos para los sistemas de atención y cuidado en Panamá y a nivel internacional. Este fenómeno ha generado una creciente demanda de servicios especializados orientados a garantizar el bienestar, la seguridad y la calidad de vida de este grupo poblacional.

En este contexto, las instituciones dedicadas al cuidado de adultos mayores requieren mecanismos organizacionales que favorezcan la adecuada coordinación de las actividades, la asignación eficiente de responsabilidades y el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. La estructura organizacional y las descripciones de puestos constituyen herramientas fundamentales para facilitar la organización interna y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

El presente proyecto de graduación tiene como propósito analizar la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía. Para ello, se empleó un enfoque metodológico mixto que permitió obtener información cuantitativa y cualitativa sobre las condiciones organizacionales de la institución, facilitando una comprensión integral de la problemática objeto de estudio.

El informe se estructura en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación. El

Capítulo II desarrolla el marco teórico y normativo que sustenta el estudio. El Capítulo III describe la metodología empleada. El Capítulo IV expone los resultados obtenidos y su análisis. Finalmente, el Capítulo V presenta la propuesta de mejora organizacional, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Capítulo I. Planteamiento del problema

En este capítulo se aborda la problemática relacionada con la estructura organizacional y las descripciones de puestos en el Hogar Dulce Compañía, incluyendo el contexto de estudio, los objetivos y la justificación que sustentan la investigación.

Planteamiento del problema

Los hogares dedicados al cuidado de adultos mayores requieren una organización interna que garantice la continuidad de los servicios, la adecuada distribución de responsabilidades y la coordinación eficiente de las actividades diarias. Debido a la naturaleza de sus funciones, estas instituciones dependen en gran medida de la correcta articulación entre el personal operativo y administrativo para asegurar una atención oportuna y de calidad.

En el Hogar Dulce Compañía se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la definición de funciones, la coordinación de actividades y el seguimiento de responsabilidades. Estas situaciones pueden generar dificultades en la asignación de tareas, la supervisión del personal, la productividad laboral y la permanencia del personal. En este contexto, la presente investigación analiza la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos sobre la productividad laboral y la rotación del personal, variables consideradas fundamentales para fortalecer la gestión organizacional del Hogar Dulce Compañía.

Antecedentes de la investigación

La atención a las personas adultas mayores es cada vez más relevante por el crecimiento de esta población y la necesidad de mejorar los servicios de cuidado, en Panamá, la Defensoría del Pueblo (2021) supervisó centros de atención y detectó áreas de mejora en organización, supervisión del personal y calidad de servicios. La OPS (2023), en el marco de la Década del Envejecimiento Saludable 2021-2030, resalta la importancia de fortalecer la gestión institucional, el talento humano y la coordinación de servicios para adultos mayores. Estos antecedentes muestran la necesidad de optimizar procesos organizacionales en instituciones geriátricas, analizando estructura, funciones y su relación con productividad y permanencia del personal.

Formulación del problema

Pregunta principal

¿Cómo influyen la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía?

Preguntas secundarias

- ¿Cómo se encuentra organizada la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía?
- ¿Qué factores relacionados con la organización interna afectan la productividad y la rotación del personal?
- ¿Qué acciones organizacionales podrían contribuir al fortalecimiento de la productividad y la estabilidad del personal dentro del Hogar Dulce Compañía?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía, con la finalidad de proponer estrategias de mejora organizacional.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la estructura organizacional y las funciones desempeñadas por el personal operativo y administrativo del Hogar Dulce Compañía.
- Identificar los factores organizacionales que inciden en la productividad laboral y la rotación del personal dentro de la institución.
- Analizar la relación entre las descripciones de puestos y el desempeño de las actividades operativas y administrativas con relación a la rotación del personal.
- Determinar oportunidades de mejora relacionadas con la organización interna y la gestión de recursos humanos.
- Diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional y la eficiencia operativa del Hogar Dulce Compañía.

Justificación de la investigación

Justificación académica

La presente investigación contribuye al estudio de la gestión organizacional y la administración del talento humano en instituciones dedicadas al cuidado de adultos mayores. Asimismo, aporta evidencia sobre la relación entre la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la productividad y la permanencia del personal en un

contexto poco explorado en Panamá, constituyéndose en un referente para futuras investigaciones relacionadas con la gestión institucional y los servicios geriátricos.

Justificación social

La investigación posee relevancia social debido a que el fortalecimiento de la gestión organizacional puede contribuir a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a las personas adultas mayores. De igual forma, favorece mejores condiciones de trabajo para el personal y fortalece la atención brindada a los residentes y sus familiares

Justificación profesional

Desde la perspectiva profesional, los resultados permitirán identificar oportunidades de mejora en la organización interna del Hogar Dulce Compañía y servirán como base para el diseño de una propuesta orientada al fortalecimiento de la coordinación, supervisión y eficiencia operativa de la institución.

Justificación institucional

La investigación se vincula con la misión de la UNICyT y con la línea de investigación Cultura Organizacional y Gestión del Cambio para la Mejora Continua, al generar una propuesta aplicada orientada al fortalecimiento de la gestión organizacional y la productividad institucional.

Alcance y delimitación del proyecto

La presente investigación se desarrolla en la República de Panamá, específicamente en el Hogar Dulce Compañía, institución dedicada al cuidado integral

de adultos mayores. Por tanto, los resultados obtenidos corresponden exclusivamente a la realidad organizacional de esta institución y no pretenden ser generalizados a la totalidad de los hogares geriátricos del país.

Desde el ámbito temporal, el estudio se desarrolló durante el periodo académico 2026, comprendiendo las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información necesarias para el desarrollo de la investigación. En cuanto al ámbito poblacional, la investigación se delimita al personal operativo y administrativo del Hogar Dulce Compañía, incluyendo cuidadoras, supervisión técnica, personal de cocina y apoyo administrativo. No se consideran dentro del estudio los residentes, familiares, proveedores ni otras partes externas vinculadas a la institución.

Desde la perspectiva conceptual, el estudio se enfoca en el análisis de la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la productividad laboral y la rotación del personal. Asimismo, se consideran aspectos relacionados con la organización interna, la distribución de funciones, la coordinación operativa y gestión del talento humano. No se incluyen aspectos relacionados con el estado de salud de los residentes.

Respecto al alcance metodológico, la investigación presenta un alcance proyectivo, ya que además del diagnóstico y análisis de la situación organizacional existente, contempla el diseño de una propuesta orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional y la mejora de los procesos internos de la institución. No

obstante, la investigación no incluye la implementación ni la evaluación posterior de los resultados derivados de dicha propuesta.

Línea de investigación

Cultura Organizacional y Gestión del Cambio para la Mejora Continua.
Investigación sobre el rol del liderazgo, la capacitación y la cultura en la sostenibilidad de iniciativas de calidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Capítulo II. Marco teórico

El presente capítulo reúne los fundamentos teóricos, conceptuales y normativos que sustentan la presente investigación. Inicialmente se abordan los antecedentes relacionados con la gestión organizacional y las instituciones dedicadas al cuidado de adultos mayores. Posteriormente, se desarrollan los conceptos vinculados con la estructura organizacional, la descripción de puesto, la productividad laboral y la rotación del personal como variables centrales del estudio. Finalmente, se exponen los referentes normativos aplicables al funcionamiento de estas instituciones, proporcionando las bases necesarias para el análisis de la realidad organizacional del Hogar Dulce Compañía.

Antecedentes de la investigación

La revisión de antecedentes permite identificar estudios relacionados con la gestión organizacional, las condiciones laborales y la permanencia del personal en instituciones dedicadas al cuidado de adultos mayores. Estos trabajos constituyen referentes teóricos y empíricos que facilitan la comprensión del problema de investigación y contextualizan el presente estudio.

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, Wu et al. (2024), Yan et al. (2024) y Takeda y Fukuzaki (2024) evidenciaron que las prácticas de gestión de recursos humanos, las condiciones laborales, el agotamiento laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen significativamente en la permanencia y la intención de rotación del personal en instituciones de cuidado para adultos mayores. En conjunto, estos estudios destacan la importancia de la estructura organizacional, el clima laboral y la gestión del talento

humano como factores determinantes para la estabilidad del personal y la calidad de los servicios prestados.

Antecedentes Latinoamericanos

En América Latina, Fabiani et al. (2024) identificaron que factores como los bajos salarios, la sobrecarga laboral y las limitadas oportunidades de capacitación afectan tanto la calidad del servicio como la permanencia del personal en el sector de cuidados. De igual forma, Sandes-Guimarães et al. (2023) señalaron que el apoyo institucional, la integración social y un entorno organizacional favorable contribuyen al bienestar de los trabajadores y al fortalecimiento de la calidad de los servicios en instituciones de larga estancia para adultos mayores.

Antecedente Nacional

En Panamá, Rodríguez (2024) encontró que el clima organizacional influye significativamente en la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores. Este antecedente demuestra que las condiciones organizacionales y la gestión interna constituyen factores relevantes para el desempeño laboral y la eficiencia de las organizaciones, aportando elementos de referencia para el presente estudio.

Brecha de investigación en Panamá

Aunque existe evidencia internacional sobre la influencia de los factores organizacionales en la productividad y permanencia del personal, en Panamá son limitados los estudios que analizan específicamente la estructura organizacional, las

descripciones de puestos y su relación con el desempeño laboral dentro de hogares dedicados al cuidado de adultos mayores. Esta situación evidencia una brecha de conocimiento que justifica el desarrollo de la presente investigación, orientada a generar información que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional en el Hogar Dulce Compañía.

Bases teóricas

El presente estudio se sustenta en cuatro ejes conceptuales: estructura organizacional, descripción de puestos, productividad laboral y rotación del personal. Estos elementos permiten comprender la dinámica organizacional del Hogar Dulce Compañía y analizar su influencia en el desempeño y la permanencia del personal.

Estructura organizacional

La estructura organizacional corresponde al sistema mediante el cual una institución distribuye responsabilidades, establece niveles de autoridad y coordina las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

Los aportes de Chiavenato (2006) la definen como el patrón utilizado para organizar el diseño de una empresa y orientar las relaciones entre sus integrantes. Por su parte, Weber (1947) destaca la importancia de las normas, jerarquías y procedimientos formalizados para mejorar la eficiencia organizacional.

En el caso del Hogar Dulce Compañía, contar con una estructura organizacional clara permite coordinar mejor al personal administrativo y operativo, garantizar la calidad de la atención y reducir la rotación laboral, lo que fortalece la gestión interna y la estabilidad de los servicios geriátricos.

Descripciones de puestos

Las descripciones de puestos son herramientas de gestión que documenta funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada cargo dentro de una organización, brindando claridad sobre las actividades asignadas y facilitando la distribución ordenada del trabajo.

Según Chiavenato (2009), consiste en la recopilación y organización sistemática de información sobre tareas, responsabilidades y condiciones de un cargo específico, sirviendo como referente para la asignación de funciones y expectativas de desempeño. Por su parte, Robbins y Judge (2022) destacan que una descripción clara de puestos reduce ambigüedades, fortalece la coordinación y apoya procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación.

En instituciones de cuidado de adultos mayores, como el Hogar Dulce Compañía, la adecuada definición de funciones es esencial para organizar el trabajo, garantizar el cumplimiento de responsabilidades y asegurar la continuidad de los servicios, favoreciendo tanto la calidad de atención a los residentes como la estabilidad laboral del personal.

Productividad laboral

La productividad laboral se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficiente de los recursos, especialmente del talento humano, relacionándose directamente con el desempeño de los colaboradores y el logro de resultados.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la productividad no depende solo de la cantidad de trabajo realizado, sino también de cómo se estructuran los procesos, se asignan responsabilidades y se proporcionan recursos adecuados. Por su parte, Robbins y Judge (2022) señalan que factores como la claridad de funciones, la coordinación y las condiciones organizacionales influyen directamente en el rendimiento de los trabajadores.

En instituciones de cuidado de adultos mayores, como el Hogar Dulce Compañía, la productividad laboral depende de la adecuada distribución de responsabilidades y la coordinación del personal, lo que asegura la calidad y continuidad de la atención a los residentes. Una organización eficiente del trabajo fortalece la productividad y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Rotación y permanencia del personal

La rotación del personal se refiere al ingreso y salida de trabajadores en una organización durante un periodo determinado, siendo un indicador de estabilidad laboral y de las condiciones organizacionales existentes.

Según Dessler (2020), la claridad en las funciones, las oportunidades de desarrollo y el apoyo institucional son factores clave para la permanencia de los colaboradores, disminuyendo la intención de abandono y fortaleciendo la estabilidad laboral. Por su parte, Wu et al. (2024) evidencian que las condiciones organizacionales y las relaciones laborales influyen significativamente en la decisión de permanecer en una institución.

En centros de cuidado de adultos mayores, como el Hogar Dulce Compañía, la permanencia del personal es esencial para garantizar la continuidad de los servicios y consolidar relaciones de confianza con los residentes. Una adecuada gestión organizacional contribuye a reducir la rotación y a fortalecer la calidad de la atención geriátrica.

Marco normativo y legal

El presente proyecto se desarrolla dentro del marco jurídico y normativo que regula la protección de adultos mayores, las relaciones laborales y las condiciones de gestión organizacional aplicables a instituciones dedicadas a la prestación de servicios de cuidado. El análisis de estas disposiciones permite comprender las responsabilidades legales que deben asumir los centros de atención para adultos mayores y los lineamientos aplicables a su organización, funcionamiento y prestación de servicios.

Constitución Política de la República de Panamá

La Constitución Política de Panamá es la norma jurídica fundamental que garantiza los derechos de la población, incluyendo la protección de las personas adultas mayores y el derecho a la salud. El artículo 56 reconoce el deber del Estado de proteger a los ancianos y personas vulnerables, mientras que el artículo 109 establece que la salud es una función esencial del Estado, que debe promover, conservar y rehabilitar. Estas disposiciones constituyen el fundamento legal para la existencia de instituciones de cuidado geriátrico, orientadas al bienestar, la dignidad y la protección integral de los adultos mayores.

Ley N.º 36 de 2 de agosto de 2016

La Ley N.º 36 de 2016 establece la protección integral de los derechos de las personas adultas mayores en Panamá y promueve el respeto a su dignidad, participación social, salud y bienestar. También, reconoce la responsabilidad de las instituciones públicas y privadas encargadas de brindar atención a esta población, seguridad y protección.

Esta investigación guarda relación con esta normativa debido a que el Hogar Dulce Compañía desarrolla actividades dirigidas al cuidado permanente de personas en etapa envejeciente, por lo que su funcionamiento debe alinearse con los principios y disposiciones establecidos por la legislación nacional.

Código de Trabajo de la República de Panamá

El Código de Trabajo de la República de Panamá tiene como finalidad regular las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones mínimas de empleo. Entre los aspectos más relevantes para este proyecto destacan las disposiciones relacionadas con la contratación del personal, jornadas laborales, descansos obligatorios, capacitación, seguridad en el trabajo y la estabilidad laboral.

Considerando que la investigación aborda aspectos vinculados con la gestión interna y el personal dentro de una institución de cuidado de adultos mayores, esta normativa constituye una referencia fundamental para el análisis de las prácticas administrativas aplicadas al personal dentro de los centros de cuidado de adultos mayores.

Decreto Ejecutivo N.º68 de 27 de marzo de 2017

El Código de Trabajo de Panamá regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones mínimas de empleo. Para esta investigación, resultan especialmente relevantes las disposiciones sobre contratación, jornadas, descansos, capacitación, seguridad y estabilidad laboral. Dado que el estudio aborda la gestión interna y el personal en instituciones de cuidado de adultos mayores, esta normativa constituye un referente esencial para analizar las prácticas administrativas aplicadas en dichos centros.

Convenio N.º155 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

El Convenio N.º 155 de la OIT establece principios sobre seguridad y salud laboral, promoviendo la prevención de riesgos y la protección física y mental de los trabajadores. Este instrumento internacional es clave para fortalecer las condiciones de trabajo y reducir riesgos asociados al desempeño. En instituciones de cuidado geriátrico, como el Hogar Dulce Compañía, su aplicación resulta esencial debido a la exposición del personal a riesgos ergonómicos, físicos y psicosociales, impulsando políticas preventivas que favorecen el bienestar y la mejora continua de las condiciones laborales.

Norma ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de la Calidad

La Norma ISO 9001:2015 ofrece directrices para establecer sistemas de gestión orientados a la mejora continua, la satisfacción de los usuarios y la optimización de procesos. Aunque su aplicación no es obligatoria, constituye una referencia internacional para fortalecer la gestión institucional y promover una cultura de calidad. En instituciones de cuidado de personas en edad envejeciente, sus principios permiten estandarizar procesos, evaluar el desempeño y asegurar la mejora continua de los servicios prestados.

Norma ISO 45001:2018 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

La Norma ISO 45001:2018 establece requisitos para la implementación de sistemas de gestión orientados a la prevención de lesiones, enfermedades laborales y riesgos asociados al trabajo. Su enfoque promueve la identificación de peligros, la evaluación de riesgos y la adopción de medidas preventivas que contribuyan a proteger

la salud y seguridad de los trabajadores. Dentro de las instituciones dedicadas al cuidado de adultos mayores esta norma constituye una referencia para fortalecer las condiciones laborales y promover ambientes de trabajo más seguros para el personal.

Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (OMS- Naciones Unidas)

El Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (2002), adoptado por la ONU y la OMS, es un instrumento internacional que busca promover el bienestar, la participación y la protección de los adultos mayores. Sus objetivos incluyen fortalecer los sistemas de atención, fomentar la participación social y mejorar los servicios destinados a esta población. Estos principios orientan la atención integral y de calidad en instituciones geriátricas y, junto con las disposiciones legales y normativas nacionales e internacionales, constituyen el marco de referencia para analizar la gestión del Hogar Dulce Compañía y formular propuestas de mejora alineadas con la legislación panameña y las buenas prácticas internacionales.

Definición de términos básicos

Adulto mayor: Persona que ha alcanzado los 60 años o más de edad, etapa caracterizada por cambios biológicos, psicológicos y sociales que requieren atención y cuidados específicos. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) reconoce a este grupo poblacional como sujetos de atención prioritaria debido a las necesidades asociadas al proceso de envejecimiento. En el presente proyecto, el término se refiere a los residentes atendidos en el Hogar Dulce Compañía.

Descripción de puestos: Documento que establece de forma detallada las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos asociados a un cargo dentro de una organización. Según Dessler (2020), este instrumento facilita la organización del trabajo y proporciona claridad sobre las actividades que corresponden a cada puesto. En esta investigación, el término hace referencia a las funciones asignadas al personal administrativo y operativo del Hogar Dulce Compañía.

Calidad de servicio: Capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios mediante la prestación eficiente y oportuna de sus servicios. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que la calidad de servicio está determinada por la percepción que tienen los usuarios sobre la atención recibida. En este estudio, se relaciona con la atención brindada a los adultos mayores y el nivel de satisfacción generado por los servicios.

Estructura organizacional: Sistema mediante el cual una organización distribuye funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de coordinación para alcanzar sus objetivos. Mintzberg (1983) la define como la forma en que se divide y coordina el trabajo dentro de una institución. En el presente proyecto constituye uno de los principales elementos de análisis.

Gestión de recursos humanos: Conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener al personal dentro de una organización. Chiavenato (2020) señala que su finalidad es contribuir al logro de los objetivos

institucionales mediante la adecuada administración de personas. En esta investigación, se relaciona con los procesos organizacionales vinculados al personal del Hogar Dulce Compañía.

Hogar geriátrico: Institución destinada a brindar alojamiento, atención integral y servicios de apoyo a personas adultas mayores que requieren asistencia permanente o parcial para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2021), estos centros forman parte de los servicios de cuidado de larga duración dirigidos a la población envejeciente. En el presente proyecto de graduación, este término hace referencia al Hogar Dulce Compañía como organización de objeto de estudio.

Permanencia laboral: Disposición de un trabajador para continuar formando parte de una organización durante un período determinado. Meyer y Allen (1997) relacionan este concepto con el compromiso organizacional y la intención de permanencia en el empleo. En este documento se considera como un indicador asociado a la estabilidad del personal.

Productividad laboral: Capacidad de los trabajadores para cumplir eficientemente las actividades y responsabilidades asignadas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Daft (2021) señala que la productividad refleja la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos. En este estudio, se vincula con el desempeño del personal del Hogar Dulce Compañía.

Rotación de personal: Movimiento de entrada y salida de trabajadores dentro de una organización durante un período determinado. Mathis, Jackson y Valentine (2017) indican que la rotación constituye un indicador relevante para evaluar la estabilidad de la fuerza laboral. En esta investigación, se analiza como una variable relacionada con la permanencia del personal.

Sistema y operacionalización de variables

En el presente estudio se considera como variable de análisis la estructura organizacional, la descripción de puestos, la productividad laboral y la rotación del personal, debido a su relación directa con la problemática identificada en el Hogar Dulce Compañía. La matriz de operacionalización presentada a continuación muestra la definición conceptual de cada variable, sus dimensiones de análisis, los indicadores observables y su correspondencia con los instrumentos de recolección de datos que serán aplicados en el desarrollo de la investigación.

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables instrumento 1. (Cuestionario)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
1. Estructura Organizacional	Sistema mediante el cual una organización distribuye funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de coordinación para alcanzar sus objetivos (Mintzberg, 1983).	1.1 Organización interna 1.2 Comunicación organizacional 1.3 Coordinación del trabajo	1.1.1 Jerarquía definida, niveles de autoridad y líneas de reporte. 1.2.1 Flujo de información, comunicación entre áreas y comunicación entre administración y colaboradores. 1.3.1 Coordinación de actividades, integración de	1, 2, 3,4, 5, 6,7, 8, 9.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
			áreas y apoyo operativo.	
2. Descripción de Puestos	Documento que establece las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos asociados a cada cargo dentro de una organización (Dessler, 2020).	2.1 Claridad de funciones 2.2 Asignación de responsabilidades 2.3 Supervisión y seguimiento	2.1.1 Conocimiento de funciones, responsabilidades y correspondencia con el cargo. 2.2.1 Distribución de responsabilidades y contribución al cumplimiento de objetivos institucionales. 2.3.1 Orientación laboral, supervisión periódica, seguimiento y retroalimentación.	10, 11, 12,13, 14, 15,16, 17, 18, 19.
3. Productividad Laboral	Capacidad institucional para alcanzar los resultados esperados mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos y organizacionales (Daft, 2021).	3.1 Eficiencia operativa 3.2 Desempeño laboral 3.3 Calidad de la atención	3.1.1 Disponibilidad de recursos, organización del trabajo y aprovechamiento del tiempo. 3.2.1 Cumplimiento de metas, contribución institucional y claridad de funciones para el desempeño. 3.3.1 Atención oportuna, estándares de calidad y mejora continua en el servicio.	20, 21, 22,23, 24, 25, 26,27, 28, 29.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
4. Rotación de Personal	Movimiento de entrada y salida de trabajadores dentro de una organización durante un período determinado (Mathis et al., 2017).	4.1 Satisfacción laboral 4.2 Permanencia laboral 4.3 Condiciones laborales	4.1.1 Satisfacción con el trabajo y ambiente laboral. 4.2.1 Intención de permanencia, recomendación de la institución e influencia de responsabilidades definidas. 4.3.1 Condiciones laborales, apoyo institucional y estabilidad laboral.	30, 31,32, 33, 34, 35, 36, 37.

Nota. Elaboración propia con base en Mintzberg (1983), Dessler (2020), Daft (2021), Mathis et al. (2017), Robbins y Coulter (2021), Chiavenato (2020), Herzberg (1968) y Wu et al. (2024).

Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables instrumento 2. (Guía de entrevista)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
1. Estructura Organizacional	Sistema mediante el cual una organización distribuye funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de coordinación para alcanzar sus objetivos (Mintzberg, 1983).	1.1 Organización interna. 1.2 Comunicación organizacional. 1.3 Coordinación del trabajo	1.1.1 Estructura jerárquica, distribución de cargos y suficiencia de personal. 1.2.1 Mecanismos de comunicación y flujo de información institucional. 1.3.1 Coordinación de actividades y continuidad operativa.	1, 4,2,3
2. Descripción de Puestos	Documento que establece las funciones, responsabilidades,	2.1 Claridad de funciones 2.2 Asignación de responsabilidades	2.1.1 Definición formal de funciones y responsabilidades.	5,6,7

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
	competencias y requisitos asociados a cada cargo dentro de una organización (Dessler, 2020).	2.3 Supervisión y seguimiento	2.2.1 Comunicación y asignación de responsabilidades. 2.3.1 Supervisión, control y seguimiento del desempeño laboral.	
3. Productividad Laboral	Capacidad institucional para alcanzar los resultados esperados mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos y organizacionales (Daft, 2021).	3.1 Eficiencia operativa 3.2 Desempeño laboral 3.3 Calidad de la atención	3.1.1 Factores que favorecen la productividad y eficiencia operativa 3.2.1 Evaluación del desempeño y cumplimiento de objetivos. 3.3.1 Influencia de las funciones en la calidad del servicio y resultados organizacionales.	8,9,10, 11
4. Rotación de Personal	Movimiento de entrada y salida de trabajadores dentro de una organización durante un período determinado (Mathis et al., 2017).	4.1 Satisfacción laboral 4.2 Permanencia laboral 4.3 Condiciones laborales	4.1.1 Factores que favorecen la satisfacción laboral. 4.2.1 Factores asociados a la permanencia y rotación del personal. 4.3.1 Estrategias para fortalecer la estabilidad laboral y retención del personal.	12,13,14

Nota. Elaboración propia con base en Mintzberg (1983), Dessler (2020), Daft (2021), Mathis et al. (2017), Robbins y Coulter (2021), Chiavenato (2020), Herzberg (1968) y Wu et al. (2024).

En síntesis, los fundamentos teóricos, conceptuales y normativos desarrollados en este capítulo proporcionan el sustento necesario para la comprensión de la

problemática objeto de estudio. Asimismo, la operacionalización de las variables permite establecer la relación entre los referentes teóricos y los instrumentos de recolección de datos que serán aplicados durante la investigación. En conjunto, estos elementos constituyen la base metodológica para el desarrollo del Capítulo III, donde se describirá el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como los procedimientos de análisis que permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Capítulo III. Marco metodológico

El presente capítulo expone los aspectos metodológicos que guían la investigación, describiendo el enfoque, tipo y diseño adoptado, así como las características de la población objeto de estudio. Se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos aplicados para asegurar su validez y confiabilidad, y los métodos de análisis utilizados. Finalmente, se incluyen las condiciones éticas que orientan la ejecución del estudio y garantizan el manejo adecuado de la información recopilada.

Tipo y enfoque de la investigación

El presente estudio se clasificó como una investigación aplicada, debido a que busca generar conocimientos orientados a la solución de una situación específica identificada en el Hogar Dulce Compañía. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de investigación se caracteriza por utilizar el conocimiento existente para resolver problemas concretos dentro de un contexto determinado.

En cuanto a su alcance, correspondió a una investigación proyectiva, ya que además de realizar un diagnóstico de la situación actual, tuvo como finalidad diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional de la institución. Hurtado de Barrera (2015) señala que la investigación proyectiva parte del análisis de una realidad determinada para formular alternativas de solución que contribuyan a su mejoramiento.

Respecto al enfoque metodológico, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, que integró datos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más amplia del fenómeno. La información cuantitativa se obtuvo mediante encuestas al personal operativo, mientras que la cualitativa se recopiló a través de entrevistas semiestructuradas al personal administrativo y directivo del Hogar Dulce Compañía. Según Creswell y Creswell (2018), este enfoque combina las fortalezas de ambos métodos y permite una comprensión más profunda de los problemas de investigación.

Desde la perspectiva temporal, la investigación fue de tipo transversal, ya que la información se recopiló en un único momento, permitiendo describir las condiciones organizacionales sin seguimiento en el tiempo. Además, presentó un diseño no experimental, pues las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación deliberada. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de diseño se caracteriza por analizar los fenómenos tal como ocurren en la realidad.

Diseño de la investigación

El diseño metodológico se desarrolló en fases secuenciales orientadas al cumplimiento de los objetivos de la investigación. Estas etapas permitieron analizar la situación organizacional del Hogar Dulce Compañía, recopilar y procesar la información necesaria para comprender la problemática y, finalmente, formular una propuesta de mejora dirigida al fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión del talento humano dentro de la institución.

Fase I. Planificación y organización de la investigación

Esta fase comprendió la delimitación del problema, la formulación de los objetivos y las preguntas de investigación, así como la planificación para el desarrollo del proyecto. Asimismo, se establecieron los lineamientos metodológicos que orientaron el estudio y se gestionaron los recursos requeridos para su ejecución.

Fase II. Diagnóstico organizacional del Hogar Dulce Compañía.

Durante esta fase se realizó el análisis de la situación actual de la organización, considerando aspectos relacionados con su estructura organizacional, la distribución de funciones, las responsabilidades asignadas al personal y el funcionamiento de los procesos operativos y administrativos. El diagnóstico permitió identificar las condiciones existentes y reconocer oportunidades de mejora dentro de la institución.

Fase III. Recolección de información

Durante esta fase se implementaron los instrumentos de recolección de datos previstos para el estudio. Específicamente, se aplicó una encuesta estructurada al personal operativo y se realizó una entrevista semiestructurada al personal administrativo y directivo del Hogar Dulce Compañía. El proceso permitió obtener información relacionada con las variables objeto de estudio y conocer la percepción de los participantes sobre la situación organizacional de la institución.

Fase IV. Análisis organizacional e interpretación de resultados

En esta etapa se efectuó el procesamiento, organización y análisis de la información recopilada mediante los instrumentos aplicados. Los resultados fueron

interpretados con base en los objetivos de investigación y los fundamentos teóricos desarrollados, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y factores organizacionales que se relacionan con la productividad laboral y la rotación del personal.

Fase V. Diseño de la propuesta de mejora organizacional

Con base en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico y el análisis de la información, se elaboró una propuesta orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional y definición de funciones y responsabilidades dentro del Hogar Dulce Compañía. La propuesta buscó contribuir a la optimización de los procesos internos y al mejoramiento de la eficiencia operativa de la institución.

Fase VI. Elaboración del informe final

La fase final comprendió la integración de los resultados obtenidos durante la investigación, así como la redacción de las conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora. Asimismo, se realizó la organización y presentación del documento final conforme a los lineamientos metodológicos y académicos establecidos por la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT).

Población y muestra

Población

Dado que la población objeto de estudio estuvo conformada por un número reducido de colaboradores, se utilizó una muestra censal, incluyendo a todos los participantes. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de muestreo

incorpora la totalidad de los elementos cuando el tamaño poblacional lo permite. En consecuencia, la investigación consideró a los nueve (9) colaboradores del Hogar Dulce Compañía, distribuidos entre personal operativo y administrativo. Se incluyeron aquellos con vínculo laboral activo y participación en actividades del hogar, mientras que se excluyó al personal externo, temporal y a quienes decidieron no participar voluntariamente.

Muestra

De acuerdo con la metodología censal, participaron los nueve (9) colaboradores del Hogar Dulce Compañía que conformaban la población objeto de estudio. En la fase cuantitativa, siete (7) integrantes del personal operativo respondieron una encuesta estructurada sobre estructura organizacional, descripción de puestos, productividad y rotación laboral. En la fase cualitativa, dos (2) miembros del nivel administrativo y directivo participaron en entrevistas semiestructuradas para profundizar en aspectos de organización interna, asignación de funciones, coordinación y oportunidades de mejora.

La participación de colaboradores de distintos niveles permitió obtener información complementaria desde diversas perspectivas, favoreciendo una comprensión integral de la problemática y fortaleciendo el análisis mediante la integración de datos cuantitativos y cualitativos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con el propósito de obtener información relacionada con las variables objeto de estudio, se utilizaron técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas que permitieron

recopilar información desde diferentes perspectivas dentro del Hogar Dulce Compañía. La combinación de ambas técnicas favorece una comprensión más amplia de la realidad organizacional estudiada y fortalece el análisis de los resultados.

Técnica e instrumento 1: Encuesta estructurada

Como técnica cuantitativa, se utilizó la encuesta aplicada al personal operativo del Hogar Dulce Compañía. El instrumento fue un cuestionario estructurado de 37 ítems, diseñado para evaluar aspectos de estructura organizacional, descripción de puestos, productividad y rotación del personal. Las respuestas se registraron en una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). La aplicación del cuestionario se realizó de manera individual, con una duración aproximada de 15 a 20 minutos por participante.

Técnica e instrumento 2: Entrevista semiestructurada

Como técnica cualitativa, se utilizó la entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo y directivo del Hogar Dulce Compañía. El instrumento consistió en una guía de catorce preguntas abiertas orientadas a profundizar en aspectos de organización interna, distribución de funciones, gestión del talento humano, supervisión y oportunidades de mejora. Cada entrevista se realizó de forma individual, con una duración aproximada de 30 a 45 minutos, y la información obtenida permitió complementar los resultados de la encuesta, ampliando la comprensión de los aspectos organizacionales analizados. Los instrumentos aplicados se presentan en los anexos A y A1 del trabajo.

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez de contenido

La validez de contenido de los instrumentos se sustentó en un proceso de construcción teórico-metodológica y en la revisión por juicio de expertos. En una primera fase, los ítems se diseñaron a partir de la literatura científica sobre las variables de estudio, tomando como referencia autores como Mintzberg (1983), Robbins y Coulter (2021), Dessler (2020), Chiavenato (2020), Daft (2021), Mathis et al. (2017), Herzberg (1968) y Wu et al. (2024). Sus aportes conceptuales permitieron definir dimensiones e indicadores incluidos en la matriz operacional.

Posteriormente, los instrumentos fueron validados por expertos en metodología, gestión organizacional y recursos humanos, quienes evaluaron criterios de claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia. Tras la revisión, se realizaron ajustes en redacción, precisión conceptual y adecuación metodológica, incorporados en la versión definitiva. Los especialistas concluyeron que los instrumentos poseen una adecuada validez de contenido y permiten recopilar información pertinente para analizar la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos sobre la productividad y la rotación del personal en el Hogar Dulce Compañía.

Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante una prueba piloto aplicada a seis (6) colaboradores pertenecientes al personal operativo de otros centros de cuidado para adultos mayores en Panamá, seleccionados por presentar características similares a la población objeto de estudio y que no formaban parte del Hogar Dulce Compañía.

La prueba piloto tuvo como finalidad evaluar la claridad, comprensión, pertinencia y consistencia interna de los ítems, preservando la independencia de la muestra definitiva y evitando posibles sesgos derivados de una aplicación previa.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), ampliamente utilizado para evaluar la consistencia interna de instrumentos con escalas tipo Likert, obteniéndose un valor de $\alpha = 0.982$, lo que evidencia una elevada consistencia interna del cuestionario. No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela debido al tamaño reducido del grupo piloto, condición que puede influir en la estabilidad de la estimación estadística. En consecuencia, el coeficiente obtenido se consideró un indicador de la consistencia interna del instrumento dentro de las condiciones del estudio. En conjunto con la revisión realizada durante la prueba piloto, los resultados respaldaron la confiabilidad del cuestionario para su aplicación a la población definitiva.

Limitaciones del estudio:

La presente investigación presentó algunas limitaciones metodológicas. La prueba piloto se aplicó a seis (6) colaboradores pertenecientes a otros centros de cuidado de adultos mayores, en consecuencia, el coeficiente Alfa de Cronbach debe interpretarse considerando el tamaño reducido del grupo piloto. Asimismo, la disponibilidad de antecedentes nacionales relacionados con la estructura organizacional en estos centros de cuidado fue limitada, por lo que el marco teórico se sustentó principalmente en literatura científica.

Durante la recolección de la información, algunos participantes manifestaron reserva al expresar sus opiniones por posibles repercusiones laborales, sin embargo, esta situación fue mitigada mediante la aplicación del consentimiento informado y la garantía de confidencialidad y anonimato de las respuestas.

Procedimiento de la investigación

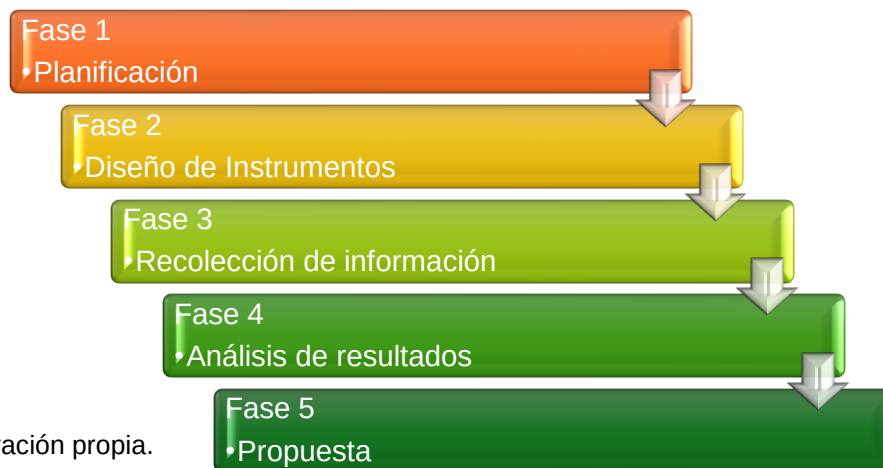
El procedimiento de la investigación se desarrolló en fases secuenciales que iniciaron con la revisión de literatura científica, antecedentes, documentos normativos y fuentes institucionales sobre estructura organizacional, descripción de puestos, productividad y rotación laboral, lo que permitió sustentar teóricamente el estudio y definir el problema. Posteriormente, se gestionó la autorización con la administración del Hogar Dulce Compañía, coordinando la participación de los colaboradores y el acceso a la información.

Se ajustaron los instrumentos de recolección tras la validación de expertos y se aplicó una prueba piloto para verificar su claridad y confiabilidad. Luego se realizaron las encuestas al personal operativo y las entrevistas semiestructuradas al personal administrativo y directivo, complementadas con observaciones directas de las actividades del hogar.

La información recopilada fue organizada y analizada según los objetivos específicos: los datos cuantitativos se tabularon y procesaron, mientras que los cualitativos se categorizaron conforme a la matriz de operacionalización. Finalmente, se

elaboró una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional y la descripción de puestos, y se formularon las conclusiones y recomendaciones en concordancia con los objetivos planteados y los hallazgos alcanzados.

Figura 1 *Procedimiento de la investigación*



Nota. Elaboración propia.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos recopilados fueron procesados según su naturaleza cuantitativa y cualitativa. La información del cuestionario fue codificada en una base de datos y analizada mediante estadística descriptiva, utilizando Microsoft Excel para elaborar tablas y gráficos que facilitaron la interpretación de tendencias y comportamientos.

La información cualitativa, obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, se analizó mediante análisis de contenido, organizando las respuestas en categorías vinculadas con las dimensiones e indicadores definidos en la investigación. Esto permitió identificar patrones, percepciones y aspectos relevantes sobre la estructura organizacional y la descripción de puestos.

Finalmente, los resultados cuantitativos y cualitativos fueron integrados mediante triangulación de la información, lo que permitió contrastar hallazgos y fortalecer la interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas de la investigación garantizaron el respeto a los participantes, la confidencialidad de la información y el uso responsable de los datos. Antes de aplicar los instrumentos, se informó a los colaboradores sobre los objetivos, el carácter académico del estudio y la naturaleza voluntaria de su participación, solicitando la firma del consentimiento informado.

Los datos fueron tratados de manera anónima, presentados en forma agregada y utilizados exclusivamente para fines académicos, conforme a la Ley N.º 81 de 2019 sobre Protección de Datos Personales. Aunque el estudio se desarrolló en una institución dedicada al cuidado de adultos mayores, los instrumentos se aplicaron únicamente al personal administrativo y operativo, respetando la privacidad y dignidad de los residentes durante las observaciones.

La investigación se condujo bajo criterios de integridad académica, objetividad, transparencia y respeto a los derechos humanos, procurando que los resultados contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional sin generar afectaciones a los participantes ni a la institución.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Capítulo IV. Resultados y análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación y su correspondiente análisis. Los hallazgos permiten conocer la situación actual del Hogar Dulce Compañía en relación con la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la productividad laboral y la permanencia del personal.

A partir de la información recopilada, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen a la comprensión de la problemática estudiada y sirven de base para la formulación de la propuesta organizacional desarrollada en el capítulo siguiente.

Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico organizacional permitió conocer las condiciones existentes en el Hogar Dulce Compañía a partir de encuestas al personal operativo, entrevistas al personal administrativo y directivo, así como observaciones directas. En general, los resultados reflejaron una percepción favorable sobre el funcionamiento institucional: los colaboradores manifestaron claridad en sus funciones, adecuada distribución de actividades, existencia de mecanismos de supervisión y valoración positiva del ambiente laboral, el trabajo en equipo y la permanencia en la institución.

Las entrevistas complementaron estos hallazgos, destacando la organización de las actividades, la supervisión continua mediante observación y registros de control, así como la importancia de la capacitación, el compromiso y la coordinación para fortalecer la productividad y la calidad de la atención.

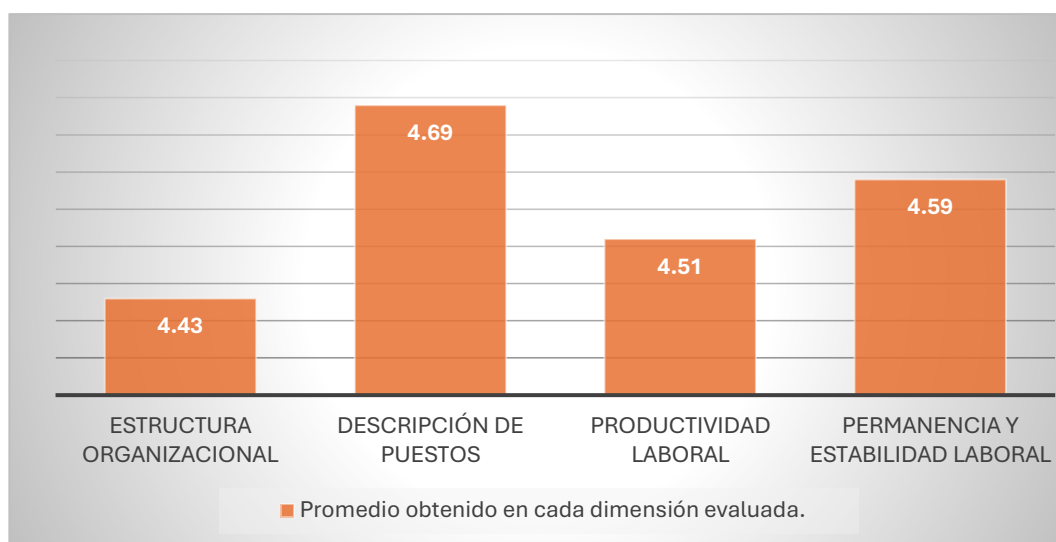
No obstante, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la formalización documental de procesos internos, el flujo de información y los mecanismos de retroalimentación del desempeño. Aunque no representan limitaciones críticas, su fortalecimiento contribuiría a optimizar la gestión interna y consolidar prácticas más estructuradas. La Tabla 3 resume las valoraciones promedio obtenidas.

Tabla 3 Resumen de resultados generales del diagnóstico organizacional

Dimensión	Promedio
Estructura organizacional	4.43
Descripción de puestos	4.69
Productividad laboral	4.51
Permanencia y estabilidad laboral	4.59

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Figura 2 Resultados generales del diagnóstico organizacional



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

La información presentada en la Tabla 3 y la Figura 2 evidencia que todas las dimensiones evaluadas obtuvieron valoraciones superiores a 4.00 sobre una escala de cinco puntos, reflejando una percepción favorable por parte de los colaboradores. La dimensión mejor valorada correspondió a la descripción de puestos (4.69), seguida por la permanencia y estabilidad laboral (4.59), la productividad laboral (4.51) y la estructura organizacional (4.43).

En términos generales, los resultados permiten afirmar que el Hogar Dulce Compañía dispone de condiciones organizacionales favorables para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, la información obtenida también evidencia oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la comunicación interna, la formalización de procesos y los mecanismos de seguimiento del desempeño, aspectos que serán analizados con mayor profundidad en los apartados siguientes.

Resultados cuantitativos

Los resultados obtenidos reflejan la percepción de los colaboradores respecto a la estructura organizacional, la descripción de puestos, la productividad laboral y la permanencia y estabilidad laboral. De manera general, las valoraciones registradas se ubicaron en niveles favorables, permitiendo identificar fortalezas organizacionales y aspectos susceptibles de fortalecimiento dentro de la institución. La Tabla 4 presenta el resumen estadístico de las dimensiones evaluadas durante la investigación.

Tabla 4 *Resumen de resultados cuantitativos por dimensión*

Dimensión	Media	Mediana (Md)	Desv. estándar	Mínimo	Máximo
Estructura organizacional	4.43	5.00	0.76	2	5

Dimensión	Media	Mediana (Md)	Desv. estándar	Mínimo	Máximo
Descripción de puestos	4.69	5.00	0.63	2	5
Productividad laboral	4.51	5.00	0.69	3	5
Permanencia y estabilidad laboral	4.59	5.00	0.65	3	5

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada

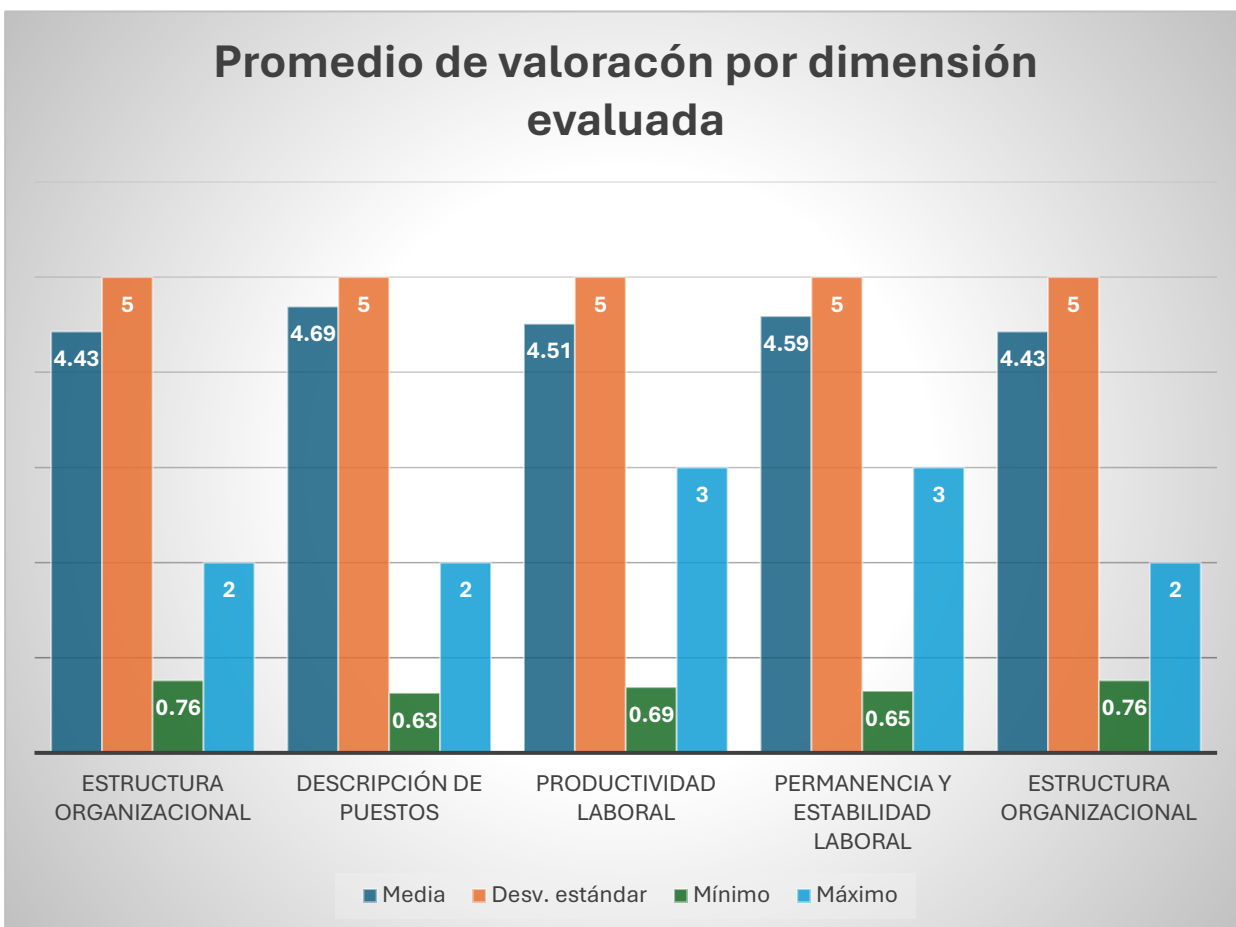
Los resultados evidencian valoraciones favorables en todas las dimensiones evaluadas, con medias superiores a 4.00 en una escala de cinco puntos. La dimensión mejor valorada fue la descripción de puestos ($M = 4.69$), seguida por la permanencia y estabilidad laboral ($M = 4.59$), la productividad laboral ($M = 4.51$) y la estructura organizacional ($M = 4.43$).

La mediana alcanzó el valor máximo de la escala ($Md = 5.00$) en todas las dimensiones, lo que indica que la mayoría de las respuestas se concentraron en los niveles más favorables. Las desviaciones estándar, entre 0.63 y 0.76, reflejan una dispersión baja y una percepción homogénea entre los participantes.

Si bien algunos valores mínimos se ubicaron entre 2 y 3 puntos en determinados indicadores, los valores máximos alcanzaron 5 en todas las dimensiones. Esto sugiere que, aunque existen diferencias de percepción entre algunos colaboradores, predomina una valoración positiva respecto a la organización interna, la definición de funciones, el desempeño laboral y las condiciones de permanencia del personal.

La **Figura 3** presenta una representación gráfica de los promedios obtenidos en cada dimensión, reforzando la interpretación de estos hallazgos.

Figura 3 Promedio de valoración por dimensión evaluada



Nota. Elaboración propia

La representación gráfica permite observar de manera comparativa las diferencias entre las dimensiones evaluadas. En términos generales, los resultados reflejan una percepción positiva de los colaboradores respecto a las condiciones organizacionales existentes en el Hogar Dulce Compañía.

Resultados cualitativos

El análisis de las entrevistas semiestructuradas permitió identificar cuatro categorías temáticas vinculadas con la organización interna, la definición de funciones, la productividad laboral y la permanencia del personal. Estas categorías recogen la percepción de las participantes sobre el funcionamiento actual de la institución y complementan los resultados cuantitativos previamente presentados, ofreciendo una visión integral de la situación organizacional.

Categoría 1. Organización y coordinación de las actividades

Las participantes describieron una estructura organizacional sencilla, conformada principalmente por la administración, supervisión, personal cuidador y personal de apoyo. Asimismo, señalaron que la coordinación de las actividades se realiza mediante la planificación de horarios, la distribución de tareas y la comunicación permanente entre los colaboradores.

En relación con los mecanismos de comunicación, una de las participantes indicó que la institución utiliza *“canales de comunicación o chat”* (E1), mientras que la otra señaló que la comunicación se desarrolla de forma *“verbal y escrita”* (E2). De igual manera, ambas coincidieron en que la planificación de actividades y horarios constituye el principal mecanismo para garantizar la continuidad de los servicios ofrecidos a los residentes. Los hallazgos evidencian la existencia de mecanismos básicos de coordinación y comunicación que favorecen el funcionamiento diario de la institución.

Categoría 2. Definición de funciones y supervisión del personal

Las entrevistadas manifestaron que las funciones y responsabilidades se encuentran definidas de acuerdo con las actividades que desempeña cada colaborador dentro de la organización. En este sentido, una participante señaló que *“cada uno y en cada turno tiene tareas que realizar”* (E1), mientras que la otra indicó que las cuidadoras desarrollan actividades relacionadas con la atención de los residentes y que la administración se encarga de la supervisión general del hogar (E2).

Respecto a la supervisión del trabajo, las participantes indicaron que se utilizan mecanismos como la observación directa, las bitácoras de control y los cuadernos de reportes. Según una de las entrevistadas, *“se va a las áreas a ver si están las tareas hechas”* (E1), mientras que la otra destacó el uso de *“bitácoras de control de los residentes y cuadernos de reportes”* (E2). Estos resultados reflejan la existencia de mecanismos de seguimiento orientados a verificar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal.

Categoría 3. Factores asociados a la productividad laboral

Las participantes identificaron diversos factores que contribuyen al desempeño laboral dentro de la institución. Entre los aspectos mencionados destacan la capacitación continua, el trabajo en equipo, el ambiente laboral y la claridad de las responsabilidades asignadas. Al respecto, una de las entrevistadas manifestó que la *“capacitación continua”* constituye uno de los principales factores que favorecen la productividad del personal (E1). Por su parte, la segunda participante destacó la importancia de mantener un *“ambiente laboral tranquilo y trabajo en equipo”* (E2).

Asimismo, ambas coincidieron en que la claridad de las funciones influye directamente en la calidad del trabajo realizado. Una de ellas expresó que “cuando los colaboradores tienen claras sus funciones, pueden desempeñar sus labores con mayor eficiencia” (E1), mientras que la otra señaló que *“se debe estar claro en cuál es la función de cada uno y su responsabilidad para un mejor trato a nuestros residentes”* (E2).

Los hallazgos permiten identificar que la productividad laboral estuvo asociada principalmente a la organización del trabajo, la capacitación y la adecuada distribución de responsabilidades.

Categoría 4. Permanencia y estabilidad laboral

En relación con la permanencia del personal, las entrevistadas señalaron que factores como la estabilidad laboral, el sentido de pertenencia, el compromiso y el ambiente de trabajo influyen en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución. Una de las participantes indicó que los trabajadores *“toman la labor con más responsabilidad por la estabilidad”* (E1), mientras que la otra manifestó que *“por ser un grupo de trabajo reducido el sentido de pertenencia es mayor”* (E2).

Respecto a la rotación del personal, las respuestas reflejan que las principales situaciones identificadas se relacionan con circunstancias particulares de los colaboradores, tales como incapacidades, vacaciones o dificultades relacionadas con la adaptación a las normas de trabajo establecidas por la institución.

El análisis final de las entrevistas muestra un consenso claro: el fortalecimiento de la capacitación, el reconocimiento al desempeño y la promoción del trabajo en equipo son estrategias clave para mejorar la estabilidad laboral, favorecer la retención del personal y potenciar la eficiencia operativa del Hogar Dulce Compañía. Se refleja la importancia de invertir en el desarrollo humano y en la cohesión organizacional como pilares para consolidar un entorno de trabajo sostenible y orientado a la calidad del servicio.

Triangulación de resultados

La triangulación de resultados permitió integrar la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal operativo y las entrevistas semiestructuradas realizadas a la propietaria y a la supervisora operativa. Este proceso facilitó la comparación de los hallazgos provenientes de ambas fuentes de información, identificando coincidencias y elementos complementarios relacionados con las variables objeto de estudio.

Tabla 5 *Triangulación de resultados*

Dimensión	Resultados cuantitativos	Resultados cualitativos	Integración de hallazgos
Estructura organizacional	Valoración favorable de la organización interna (M = 4.43).	Las participantes indicaron que existe una distribución definida de responsabilidades y mecanismos de coordinación mediante horarios, supervisión y comunicación permanente.	Ambas fuentes evidencian una estructura funcional que facilita el desarrollo de las actividades diarias.
Descripción de puestos	Dimensión mejor valorada (M = 4.69). Los colaboradores	Las entrevistadas señalaron que cada colaborador conoce las	Existe concordancia entre la percepción del personal y la

Dimensión	Resultados cuantitativos	Resultados cualitativos	Integración de hallazgos
	manifiestan claridad sobre sus funciones y responsabilidades.	tareas asignadas a su cargo y que estas son supervisadas periódicamente.	información proporcionada por la administración respecto a la claridad de funciones.
Productividad laboral	Valoración favorable (M = 4.51). Se reconoce el cumplimiento de actividades y metas asignadas.	Las participantes identificaron la capacitación, el trabajo en equipo y la organización de las actividades como factores que favorecen el desempeño laboral.	Los resultados sugieren que la productividad se encuentra asociada a la claridad de funciones y a la coordinación del trabajo.
Permanencia y estabilidad laboral	Valoración favorable (M = 4.59). Los colaboradores manifiestan interés en continuar laborando en la institución.	Las entrevistadas relacionan la permanencia con la estabilidad laboral, el compromiso y el sentido de pertenencia.	Ambas fuentes evidencian condiciones favorables para la retención del personal y la estabilidad laboral.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas durante la investigación.

La triangulación de resultados permitió integrar la información cuantitativa y cualitativa, mostrando una alta convergencia entre las percepciones del personal operativo y la administración. Ambas fuentes coinciden en que la institución cuenta con una organización funcional, adecuada distribución de responsabilidades y condiciones laborales favorables.

El análisis cualitativo aportó elementos adicionales como la importancia de la capacitación continua, la supervisión permanente, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, factores que fortalecen el desempeño y la permanencia del personal.

Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en la comunicación interna, la formalización de procesos y la retroalimentación del desempeño, cuyo fortalecimiento podría optimizar la gestión organizacional.

En conjunto, la triangulación brindó una visión integral de la realidad organizacional del Hogar Dulce Compañía, reforzando la consistencia de los hallazgos y proporcionando una base sólida para la propuesta de mejora organizacional.

Discusión de los resultados

La integración de hallazgos permitió comprender cómo la organización interna, la definición de responsabilidades y la gestión del personal influyen en el funcionamiento del Hogar Dulce Compañía. Los resultados coinciden con los planteamientos teóricos y antecedentes revisados, al tiempo que señalan oportunidades de mejora para fortalecer la gestión organizacional.

A continuación, se presenta la discusión de hallazgos.

Estructura organizacional

El análisis de la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía evidencia una percepción favorable por parte de los colaboradores, quienes destacan la existencia de mecanismos de coordinación, supervisión y distribución de responsabilidades. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Robbins y Coulter (2021), quienes sostienen que una estructura definida facilita la coordinación y el logro de objetivos institucionales.

De igual manera, los resultados se alinean con lo reportado por Wu et al. (2024), al señalar que la claridad organizacional y la adecuada coordinación del trabajo favorecen la estabilidad laboral y el desempeño del personal en instituciones de cuidado de adultos mayores. En este caso, la estructura funcional del Hogar Dulce Compañía contribuye al desarrollo ordenado de las actividades y al cumplimiento de responsabilidades.

No obstante, se identificaron oportunidades de mejora vinculadas con la comunicación interna y la formalización documental de algunos procesos. Aunque la estructura actual responde a las necesidades operativas, su fortalecimiento permitiría una mayor estandarización de actividades y facilitaría los procesos de supervisión.

Descripción de puestos

La dimensión de descripción de puestos obtuvo la valoración más alta en la investigación, reflejando que los colaboradores poseen claridad respecto a sus funciones y responsabilidades. Estos hallazgos respaldan lo planteado por Dessler (2020), quien afirma que la definición clara de funciones es esencial para orientar el desempeño y mejorar la coordinación organizacional.

Asimismo, los resultados coinciden con estudios sobre gestión del talento humano, que destacan cómo la claridad de funciones favorece el desempeño, reduce la ambigüedad y fortalece el compromiso de los trabajadores.

No obstante, se identificaron oportunidades de mejora en los mecanismos de retroalimentación y seguimiento del desempeño. Aunque los colaboradores conocen sus responsabilidades, la implementación de procesos más estructurados de evaluación podría impulsar el mejoramiento continuo y fortalecer la gestión organizacional.

Productividad laboral

Los resultados obtenidos muestran que los colaboradores perciben favorablemente su desempeño laboral y reconocen la existencia de condiciones que favorecen el cumplimiento de sus actividades. Los hallazgos evidencian que factores como la capacitación, la organización del trabajo y la claridad de funciones influyen positivamente en la productividad del personal.

Estos resultados guardan relación con los planteamientos de Daft (2021), quien sostiene que la productividad organizacional depende de la capacidad de coordinar adecuadamente los recursos disponibles y orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, coinciden con los hallazgos reportados por Fabiani et al. (2024), quienes identificaron que la capacitación y el apoyo institucional influyen de manera significativa en el desempeño del personal que presta servicios de atención a personas mayores.

En el contexto del Hogar Dulce Compañía, la productividad laboral parece estar asociada principalmente a la organización de las actividades, la supervisión continua y el compromiso de los colaboradores con la atención brindada a los residentes.

Permanencia y estabilidad laboral

El análisis de la permanencia laboral en el Hogar Dulce Compañía refleja una percepción favorable, evidenciada en el interés de los colaboradores por continuar en la institución y en la valoración positiva de las condiciones laborales. Estos hallazgos se relacionan con la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), que destaca la influencia de la satisfacción, el sentido de pertenencia y el compromiso en la permanencia de los trabajadores.

De igual manera, los resultados coinciden con lo reportado por Yan et al. (2024) y Wu et al. (2024), quienes identificaron que la estabilidad laboral y el acompañamiento institucional son factores clave para la retención del personal en instituciones de cuidado de adultos mayores. En este caso, la percepción positiva sobre el ambiente laboral, la claridad de responsabilidades y la estabilidad en las relaciones de trabajo parecen contribuir a la permanencia del personal.

No obstante, se identificaron oportunidades de fortalecimiento vinculadas con el reconocimiento al desempeño, la capacitación continua y la comunicación interna, estrategias que podrían favorecer aún más la estabilidad y la retención del talento humano.

En términos generales, los hallazgos confirman la relación entre la estructura organizacional, la definición de funciones, la productividad laboral y la permanencia del personal, evidenciando que la claridad organizacional y la adecuada distribución de responsabilidades favorecen el desempeño y la estabilidad. Al mismo tiempo, permiten

identificar oportunidades de mejora en los procesos de comunicación, supervisión y formalización organizacional, que servirán de base para la propuesta de mejora desarrollada en el capítulo siguiente.

Síntesis del capítulo

El análisis realizado permitió comprender el funcionamiento organizacional del Hogar Dulce Compañía desde la perspectiva de sus colaboradores y del personal responsable de la gestión de la institución. La información recopilada reflejó un entorno de trabajo caracterizado por la claridad en la asignación de responsabilidades, el compromiso del personal y una percepción favorable sobre las condiciones laborales existentes.

De igual manera, se identificaron aspectos susceptibles de fortalecimiento relacionados con la comunicación interna, la retroalimentación del desempeño y la formalización de determinados procedimientos administrativos. Estos elementos representan oportunidades para consolidar prácticas organizacionales que contribuyan a la mejora continua de la institución y al fortalecimiento de su gestión interna.

Los elementos identificados a lo largo de este capítulo constituyen la base para el diseño de la propuesta presentada en el capítulo siguiente, orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión del talento humano en el Hogar Dulce Compañía.

CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA PROPUESTA

Capítulo V. Diseño de la propuesta

El presente capítulo desarrolla la propuesta de mejora organizacional elaborada a partir de los resultados de la investigación. Su propósito es plantear acciones orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional, la definición de funciones y la gestión del talento humano en el Hogar Dulce Compañía.

La propuesta incluye su fundamentación, los objetivos, los componentes que la integran, el plan de implementación, los indicadores de seguimiento y los mecanismos de validación conceptual, ofreciendo una base estructurada para orientar la mejora institucional.

Fundamentación de la propuesta

La propuesta de mejora organizacional surge de las necesidades identificadas en el diagnóstico. Los resultados evidencian condiciones favorables relacionadas con la organización del trabajo, la claridad de funciones y el compromiso del personal; sin embargo, también muestran oportunidades de fortalecimiento en la formalización de procesos, la comunicación interna y el seguimiento del desempeño.

En atención a ello, la propuesta se orienta a la actualización de la estructura organizacional, la formalización de descripciones de puesto, el fortalecimiento de la comunicación y la aplicación de herramientas de seguimiento. Su implementación busca favorecer la mejora continua, la coordinación operativa, la estabilidad del personal y la calidad de la atención ofrecida a los residentes.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

Fortalecer la estructura organizacional y la gestión del talento humano del Hogar Dulce Compañía mediante el diseño de herramientas orientadas a mejorar la definición de funciones, la coordinación interna y el seguimiento del desempeño laboral, con la finalidad de contribuir a la productividad y la permanencia del personal elevando la calidad de servicio brindado a los adultos mayores.

Objetivos específicos de la propuesta

- Diseñar una estructura organizacional actualizada que integre niveles de autoridad, líneas de comunicación y descripciones de puestos para promover una distribución clara de funciones y responsabilidades.
- Fortalecer la gestión del talento humano mediante acciones de inducción, capacitación, comunicación interna, retroalimentación y desarrollo de competencias orientadas al mejor desempeño del personal.
- Diseñar herramientas de seguimiento y evaluación que faciliten el monitoreo del cumplimiento de funciones, el desempeño laboral y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos internos.
- Establecer indicadores de gestión con línea base, meta, fuente de verificación y responsables para controlar la productividad, la permanencia del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Principios rectores

La propuesta de fortalecimiento organizacional del Hogar Dulce Compañía orienta su diseño y aplicación, asegurando que las acciones contribuyan al mejoramiento de la

gestión interna, la calidad de los servicios y el bienestar del personal. Estos principios sirven como guía para la implementación y sostenibilidad de las estrategias planteadas.

Claridad organizacional

Definición precisa de funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y canales de comunicación para reducir ambigüedad y fortalecer la coordinación interna.

Desarrollo del talento humano

Reconocimiento del personal como recurso clave, promoviendo capacitación, comunicación efectiva, retroalimentación y condiciones que favorezcan el desempeño y la permanencia.

Mejora continua

Evaluación periódica de procesos, indicadores y resultados para identificar oportunidades de fortalecimiento y ejecutar acciones correctivas.

Calidad en la atención y el servicio

Orientación de las acciones organizacionales hacia una atención segura, oportuna, humanizada y acorde con las necesidades de los adultos mayores.

Sostenibilidad organizacional

Fortalecimiento de prácticas de gestión que contribuyan a la estabilidad operativa, la productividad y la continuidad de los procesos institucionales.

Componentes de la propuesta

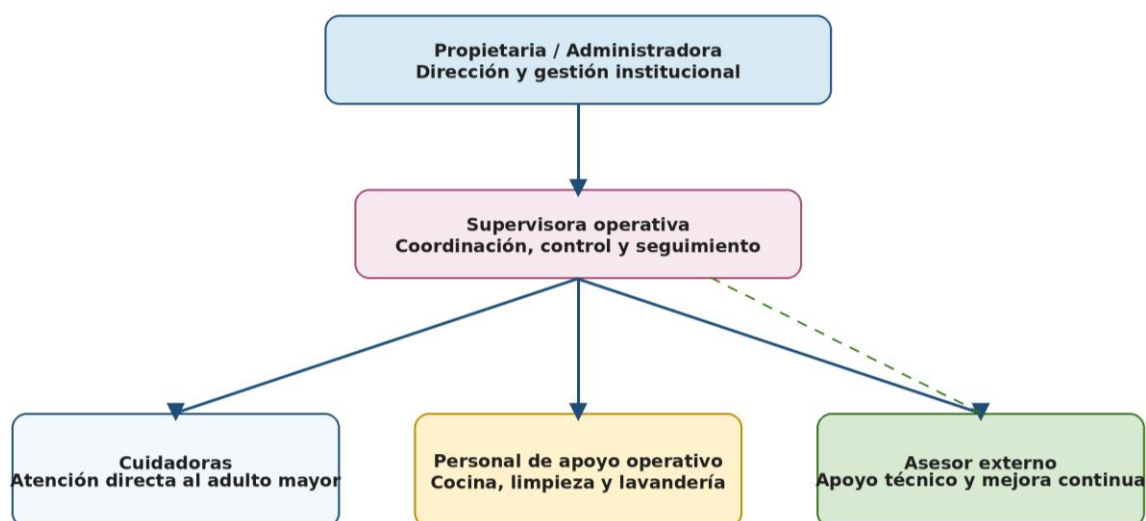
Tabla 6 *Componentes*

Componente	Descripción	Producto esperado	Responsables
1. Estructura organizacional	Actualiza la estructura institucional y	Organigrama definitivo, fichas de puesto, líneas de	Propietaria/administradora, supervisora operativa y

Componente	Descripción	Producto esperado	Responsables
y definición de funciones	formaliza descripciones de puestos para dar claridad sobre responsabilidades, autoridad y comunicación.	comunicación y socialización de funciones.	asesor externo cuando sea requerido.
2. Gestión del talento humano	Fortalece el desarrollo del personal mediante inducción, capacitación, reuniones de coordinación, reconocimiento y retroalimentación.	Programa de inducción, plan de capacitación, registros de asistencia, actas de reunión y estrategias de retroalimentación.	Supervisora operativa, propietaria/administradora y responsable alterno designado.
3. Seguimiento, evaluación y mejora continua	Incorpora instrumentos de control para monitorear funciones, desempeño, indicadores y acciones de mejora.	Formatos de seguimiento, matriz de indicadores, evaluación de desempeño, registro de acciones de mejora y revisión de resultados.	Propietaria/administradora, supervisora operativa y asesor externo de apoyo técnico.

Nota: elaboración propia

Figura 4. Organigrama de propuesto para el Hogar Dulce Compañía



Nota: Elaboración propia.

El asesor externo no constituye una línea jerárquica permanente, brinda acompañamiento técnico cuando sea requerido. La propietaria/administradora asume la dirección institucional, la aprobación de herramientas organizacionales y la toma de decisiones estratégicas. La supervisora operativa coordina las actividades diarias, verifica el cumplimiento de funciones y da seguimiento al personal. Las cuidadoras ejecutan la atención directa de los adultos mayores, mientras que el personal de apoyo operativo contribuye a la continuidad del servicio mediante actividades de cocina, limpieza y lavandería. El asesor externo se considera un apoyo técnico temporal para capacitación, documentación, mejora continua y evaluación de resultados.

Fichas de puestos por competencias e indicadores

Las siguientes fichas sintetizan el propósito, relación jerárquica, funciones esenciales, competencias e indicadores mínimos por cargo. Su aplicación permite formalizar responsabilidades, facilitar la inducción del personal y evaluar el desempeño de manera objetiva.

Tabla 7 *Propietaria / Administradora*

Aspecto	Descripción
Propósito del cargo	Dirigir la gestión institucional, aprobar lineamientos organizacionales, asignar recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos del Hogar Dulce Compañía.
Relación jerárquica	Máxima autoridad institucional. Coordina con la supervisora operativa y valida el apoyo técnico externo cuando sea necesario.
Funciones esenciales	Aprobar organigrama y fichas de puesto; definir prioridades de gestión; autorizar recursos; revisar indicadores; dar seguimiento a acciones de mejora; coordinar comunicación institucional; tomar decisiones correctivas.
Competencias requeridas	Liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva, gestión documental, análisis de indicadores, orientación a la calidad, planificación y resolución de problemas.

Indicadores por cargo	100 % de fichas de puesto aprobadas; ≥ 90 % de reuniones de seguimiento ejecutadas; ≥ 80 % de acciones de mejora implementadas; revisión semestral de indicadores; índice de permanencia del personal ≥ 90 %.
-----------------------	--

Tabla 8 *Cuidadoras de adultos mayores*

Aspecto	Descripción
Propósito del cargo	Brindar atención directa, segura, responsable y humanizada a los adultos mayores, cumpliendo las rutinas y lineamientos establecidos por la institución.
Relación jerárquica	Reportan a la supervisora operativa y siguen los lineamientos aprobados por la administración.
Funciones esenciales	Apoyar higiene, alimentación, movilización y acompañamiento de residentes; cumplir rutinas asignadas; reportar cambios o incidencias; mantener comunicación con la supervisión; participar en inducciones, capacitaciones y reuniones; aplicar protocolos internos.
Competencias requeridas	Empatía, paciencia, responsabilidad, observación, comunicación, trabajo en equipo, trato humanizado, confidencialidad, orden y cumplimiento de instrucciones.
Indicadores por cargo	≥ 90 % de rutinas cumplidas según formato de seguimiento; 100 % de incidencias relevantes reportadas; ≥ 90 % de asistencia a capacitaciones; cumplimiento de protocolos internos; retroalimentación positiva en evaluaciones de desempeño.

Tabla 9 *Personal de apoyo operativo: cocina, limpieza y lavandería*

Aspecto	Descripción
Propósito del cargo	Mantener condiciones adecuadas de higiene, alimentación, orden y apoyo logístico para favorecer la continuidad y calidad del servicio.
Relación jerárquica	Reporta a la supervisora operativa y coordina con la administración según necesidades de insumos y recursos.
Funciones esenciales	Preparar o apoyar la preparación de alimentos según indicaciones institucionales; mantener limpieza de áreas; controlar lavandería; organizar insumos; reportar necesidades; cumplir normas básicas de higiene y seguridad; apoyar actividades operativas requeridas.
Competencias requeridas	Orden, responsabilidad, higiene, atención al detalle, trabajo en equipo, comunicación, organización del tiempo, cumplimiento de instrucciones y orientación al servicio.
Indicadores por cargo	≥ 90 % de actividades programadas cumplidas; registros de limpieza/lavandería actualizados; reportes oportunos de insumos; cumplimiento de prácticas de higiene; participación en reuniones y capacitaciones programadas.

Tabla 10 *Asesor externo en gestión organizacional y mejora continua*

Aspecto	Descripción
Propósito del cargo	Brindar acompañamiento técnico para la implementación, documentación, capacitación y seguimiento de la propuesta cuando la institución lo requiera.
Relación jerárquica	Apoya técnicamente a la propietaria/administradora y a la supervisora operativa. No constituye línea jerárquica permanente sobre el personal.
Funciones esenciales	Revisar herramientas organizacionales; apoyar capacitaciones; orientar medición de indicadores; acompañar evaluación de resultados; proponer mejoras documentales; fortalecer la aplicación de formatos y registros.
Competencias requeridas	Gestión organizacional, mejora continua, talento humano, diseño documental, análisis de indicadores, comunicación técnica, formación y acompañamiento institucional.
Indicadores por cargo	Entrega de informes técnicos según cronograma; validación de formatos; cumplimiento de sesiones de asesoría programadas; recomendaciones documentadas; apoyo en revisión de línea base e indicadores.

Plan de implementación

La ejecución estará a cargo de la administración y la supervisión operativa, quienes coordinarán las acciones de cada componente. Para ello, se requerirán recursos administrativos, tecnológicos y de capacitación que garanticen la aplicación de la propuesta y el seguimiento de los resultados.

Recursos requeridos para la implementación

La implementación de la propuesta no requiere inversiones significativas ni la adquisición de infraestructura adicional. Su ejecución se fundamenta principalmente en el aprovechamiento de los recursos humanos y administrativos disponibles dentro del Hogar Dulce Compañía.

Tabla 11 Recursos requeridos para la implementación de la propuesta

Recurso	Descripción
Recurso humano interno	Participación de la propietaria, administradora, supervisora operativa y personal colaborador.
Recurso humano externo	Profesional con experiencia en gestión organizacional, gestión del talento humano o mejora continua para brindar asesoría técnica durante la implementación y seguimiento de la propuesta.
Recursos tecnológicos	Computadora, impresora, teléfono móvil y acceso a internet para la elaboración, almacenamiento y seguimiento de documentos.
Recursos documentales	Organigrama institucional, descripciones de puestos, formatos de inducción, registros de capacitación, formatos de evaluación y hojas de seguimiento.
Materiales de oficina	Papel, carpetas, bolígrafos y material impreso para reuniones y actividades de capacitación.
Espacios físicos	Área administrativa y espacios disponibles dentro de la institución para reuniones, capacitaciones y actividades de seguimiento.
Tiempo de trabajo	Horas destinadas a la implementación de la propuesta, reuniones de coordinación, capacitación y evaluación de resultados.

Nota. Elaboración propia.

Los recursos identificados permiten implementar la propuesta organizacional de manera gradual y acorde con la capacidad operativa del Hogar Dulce Compañía. La mayoría de las actividades pueden ejecutarse con recursos internos, aunque se contempla el apoyo técnico de un profesional en gestión organizacional, talento humano o mejora continua para acompañar la implementación y fortalecer el seguimiento.

En consecuencia, la propuesta se considera técnica y económicamente viable, ya que requiere una inversión moderada y aprovecha principalmente los recursos disponibles dentro de la institución.

Tabla 12 *Cronograma de implementación de la propuesta*

Fase / actividad	Inicio / Finalización	Responsable principal	Responsable alterno	Producto esperado
Socialización de la propuesta con el personal	06/07/2026 a 10/07/2026	Propietaria/ administradora	Supervisora operativa	Acta de socialización y lista de asistencia.
Actualización y aprobación del organigrama institucional	06/07/2026 a 17/07/2026	Propietaria/ administradora	Asesor externo	Organigrama definitivo aprobado.
Elaboración y formalización de fichas de puesto	13/07/2026 a 31/07/2026	Propietaria/ administradora	Supervisora operativa	Fichas de puesto con funciones, competencias e indicadores.
Socialización de funciones por cargo	03/08/2026 a 07/08/2026	Supervisora operativa	Administradora	Registro de socialización y firmas de conocimiento.
Levantamiento de línea base de indicadores	03/08/2026 a 14/08/2026	Propietaria/ administradora	Asesor externo	Matriz de línea base y fuentes de verificación.
Implementación del programa básico de inducción	10/08/2026 a 14/08/2026	Supervisora operativa	Administradora	Programa de inducción aplicado y registro de asistencia.
Diseño y aprobación del plan de capacitación	17/08/2026 a 21/08/2026	Supervisora operativa	Asesor externo	Plan de capacitación validado.
Desarrollo de capacitaciones priorizadas	24/08/2026 a 25/09/2026	Supervisora operativa	Administradora	Sesiones realizadas, materiales y listas de asistencia.
Implementación de reuniones periódicas de coordinación	03/08/2026 a 30/10/2026	Supervisora operativa	Administradora	Actas mensuales de reunión y acuerdos de mejora.
Diseño de formatos de seguimiento y evaluación	03/08/2026 a 14/08/2026	Propietaria/ administradora	Asesor externo	Formatos de seguimiento, desempeño y

Fase / actividad	Inicio / Finalización	Responsable principal	Responsable alternativo	Producto esperado
				acciones de mejora.
Aplicación de herramientas de seguimiento y evaluación	17/08/2026 a 30/10/2026	Supervisora operativa	Administradora	Registros operativos y formularios aplicados.
Monitoreo de indicadores y revisión de resultados	01/09/2026 a 30/10/2026	Propietaria/ administradora	Supervisora operativa	Reporte de indicadores y oportunidades de mejora.
Evaluación general y definición de acciones de mejora	19/10/2026 a 30/10/2026	Propietaria/ administradora	Asesor externo	Informe de cierre y plan de mejora actualizado.

Nota. Elaboración propia.

Indicadores de gestión de la propuesta

Para evaluar la efectividad de la propuesta de fortalecimiento organizacional, se establecen indicadores de gestión orientados al seguimiento de la implementación de los componentes y al monitoreo de los resultados esperados. Estos indicadores permitirán verificar el cumplimiento de las acciones, identificar oportunidades de mejora y facilitar la toma de decisiones dentro de la institución.

Tabla 13 *Indicadores de gestión propuestos*

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente de verificación
Cumplimiento de descripciones de puestos	$(N.^{\circ} \text{ de puestos con descripción formalizada} / N.^{\circ} \text{ total de puestos}) \times 100$	100 %	Semestral	Propietaria y administradora	Manual o fichas de puestos actualizadas
Participación en actividades de capacitación	$(N.^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados} / N.^{\circ} \text{ total de})$	≥ 90 %	Trimestral	Supervisora operativa	Listas de asistencia y registros de capacitación

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente de verificación
	colaboradores) $\times$ 100				
Cumplimiento de reuniones de coordinación	$(\text{N.º de reuniones realizadas} / \text{N.º de reuniones programadas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Supervisora operativa	Actas, minutas o registros de reuniones
Evaluaciones de desempeño ejecutadas	$(\text{N.º de evaluaciones realizadas} / \text{N.º de evaluaciones programadas}) \times 100$	100 %	Semestral	Propietaria y administradora	Formularios de evaluación del desempeño
Cumplimiento de funciones asignadas	$(\text{N.º de funciones cumplidas} / \text{N.º de funciones programadas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Trimestral	Supervisora operativa	Registros de supervisión y listas de verificación
Índice de permanencia del personal	$(\text{N.º de colaboradores que permanecen en el período} / \text{N.º total de colaboradores}) \times 100$	$\geq 90\%$	Anual	Propietaria y administradora	Registro de personal, entradas, salidas y control de rotación
Cumplimiento del plan de capacitación	$(\text{N.º de capacitaciones ejecutadas} / \text{N.º de capacitaciones programadas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Semestral	Supervisora operativa	Plan anual de capacitación y evidencias de ejecución
Implementación de acciones de mejora	$(\text{N.º de acciones implementadas} / \text{N.º de acciones planificadas}) \times 100$	$\geq 80\%$	Semestral	Propietaria y administradora	Plan de mejora, seguimiento de acciones y evidencias de cierre

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14 Definición y fuente de verificación de los indicadores

Indicador	Definición	Fuente de verificación
Cumplimiento de descripciones de puestos	Mide el nivel de formalización de los cargos existentes en la institución.	Manual o fichas de puestos actualizadas.
Participación en actividades de capacitación	Evalúa la participación del personal en las actividades formativas programadas.	Registros de asistencia y listas de capacitación.
Cumplimiento de reuniones de coordinación	Verifica la ejecución de las reuniones de seguimiento y coordinación interna.	Actas y registros de reuniones.
Evaluaciones de desempeño ejecutadas	Determina el nivel de aplicación de las evaluaciones de desempeño previstas.	Formularios de evaluación y registros administrativos.
Cumplimiento de funciones asignadas	Permite monitorear el cumplimiento de las responsabilidades establecidas para cada puesto.	Registros de supervisión y seguimiento.
Índice de permanencia del personal	Mide la estabilidad laboral y la retención de los colaboradores.	Registros de personal y control de rotación.
Cumplimiento del plan de capacitación	Verifica la ejecución de las actividades formativas programadas.	Plan anual de capacitación y registros de asistencia.
Implementación de acciones de mejora	Mide el avance de las acciones correctivas o de fortalecimiento organizacional definidas por la institución.	Planes de mejora y registros de seguimiento.

Nota. Elaboración propia con base en los componentes de la propuesta y los resultados de la investigación.

Los indicadores definidos permiten monitorear de manera sistemática la implementación y efectividad de la propuesta de fortalecimiento organizacional. Su aplicación facilita el seguimiento de aspectos como la formalización de funciones, el desarrollo del talento humano, la coordinación y capacitación, así como la evaluación del desempeño y la permanencia del personal.

La información generada servirá de apoyo para la toma de decisiones y la identificación de oportunidades de mejora, constituyendo una herramienta de gestión clave para fortalecer el control de los procesos internos y dar seguimiento a los resultados esperados.

Validación conceptual de la propuesta

La propuesta de fortalecimiento organizacional fue sometida a un proceso de validación conceptual mediante juicio de una especialista, con el propósito de evaluar su pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad en el contexto del Hogar Dulce Compañía.

La validación fue realizada por una profesional con experiencia en metodología de la investigación y redacción académica, quien evaluó la propuesta considerando su correspondencia con los resultados obtenidos, la coherencia entre sus componentes, la factibilidad de implementación y el cumplimiento de los objetivos planteados. Las observaciones y recomendaciones emitidas fueron consideradas para fortalecer la versión final de la propuesta.

El instrumento de validación y el dictamen correspondiente se presentan en los anexos de la investigación.

CONCLUSIONES

Conclusiones

El diagnóstico organizacional evidenció que el Hogar Dulce Compañía dispone de una estructura organizacional funcional, con adecuada distribución de responsabilidades y mecanismos de coordinación y supervisión; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la formalización documental de procesos y la estandarización de funciones.

En cuanto a la productividad y la permanencia del personal fueron identificados en la investigación. Se concluye que la claridad de funciones, la capacitación, la supervisión y el trabajo en equipo son factores clave que favorecen el desempeño y la continuidad laboral. Además, el ambiente positivo y el compromiso del personal contribuyen a la estabilidad de la institución.

Se concluye que la definición clara de funciones facilita la organización del trabajo y mejora la eficiencia, mientras que las oportunidades de mejora se relacionan con la comunicación interna, la retroalimentación del desempeño y la formalización de procedimientos.

La propuesta de fortalecimiento organizacional diseñada constituye una respuesta a las oportunidades de mejora identificadas durante el diagnóstico, al integrar acciones dirigidas a fortalecer la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la gestión del talento humano y los mecanismos de seguimiento institucional.

Se concluye que existe una relación entre la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la productividad laboral y la permanencia del personal, evidenciando que una adecuada organización interna favorece el desempeño, fortalece la estabilidad laboral y contribuye a la mejora continua de la gestión institucional del Hogar Dulce Compañía.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Recomendaciones para el Hogar Dulce Compañía

Implementar de manera gradual la propuesta de fortalecimiento organizacional diseñada en esta investigación, priorizando la actualización del organigrama, las descripciones de puestos y los mecanismos de seguimiento del desempeño.

Revisión periódica de la documentación para mantener funciones y responsabilidades alineadas con las necesidades operativas.

Espacios regulares de intercambio entre administración y colaboradores que fortalezcan la coordinación y la atención oportuna de situaciones.

Procesos permanentes de capacitación y desarrollo del personal, ajustados a las demandas de la atención al adulto mayor y la gestión institucional.

Herramientas de seguimiento para evaluar desempeño y generar información útil para la toma de decisiones.

Cultura de mejora continua que impulse la revisión sistemática de prácticas administrativas y operativas, favoreciendo la adaptación a cambios futuros.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Evaluar la implementación de la propuesta para determinar su impacto en la productividad y la permanencia del personal mediante estudios longitudinales.

Analizar el liderazgo y la supervisión como factores que influyen en el desempeño laboral en instituciones de cuidado de adultos mayores.

Profundizar en la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y calidad del servicio en centros de atención.

Realizar estudios comparativos entre instituciones similares para identificar prácticas exitosas y oportunidades de mejora aplicables al sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

Alkan, E., Cushen-Brewster, N., & Anyanwu, P. (2024). Organisational factors associated with healthcare workforce development, recruitment, and retention in the United Kingdom: A systematic review. BMC Nursing, 23, 604. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02216-0>

Asamblea Nacional de Panamá. (1972). Constitución Política de la República de Panamá. <https://www.asamblea.gob.pa>

Asamblea Nacional de Panamá. (2016, 2 de agosto). Ley N.º 36 de 2016, que establece la normativa para la protección integral de los derechos de las personas adultas mayores. Gaceta Oficial N.º 28089-A. <https://www.gacetaoficial.gob.pa>

Asamblea Nacional de Panamá. (2019, 26 de marzo). Ley N.º 81 de 2019, sobre protección de datos personales. Gaceta Oficial N.º 28743-A. <https://www.gacetaoficial.gob.pa>

Bazán de Franco, Y., & Tavares, R. (2022). La gestión del talento humano a través del teletrabajo. Revista FAECO Sapiens, 5(1), 192-215. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2681

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (5th ed.). SAGE Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Daft, R. L. (2021). Organization theory and design (13th ed.). Cengage Learning.

Defensoría del Pueblo de Panamá. (2021). Informe de visitas a centros de cuidado de personas mayores. <https://www.defensoria.gob.pa>

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Fabiani, B., Stampini, M., Aranco, N., Benedetti, F., & Ibararán, P. (2024). Cuidadoras de personas mayores: Sobrecargadas y mal pagadas. Evidencia de una encuesta del Banco Interamericano de Desarrollo en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013053>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Hurtado de Barrera, J. (2015). El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación (8.^a ed.). Quirón Ediciones.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/standard/63787.html>

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). Human resource management (15th ed.). Cengage Learning.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.

Organización Internacional del Trabajo. (1981). Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155). <https://www.ilo.org>

Organización Mundial de la Salud. (2022). Envejecimiento y salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Organización Panamericana de la Salud. (2021). Panamá realiza lanzamiento de la Década del Envejecimiento Saludable 2021-2030 con apoyo de la OPS/OMS. <https://www.paho.org>

Organización Panamericana de la Salud. (2023). Década del Envejecimiento Saludable en las Américas 2021-2030. <https://www.paho.org>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

República de Panamá. (1970, 31 de marzo). Decreto de Gabinete N.º 68 de 31 de marzo de 1970, por el cual se adopta el Código de Trabajo. Caja de Seguro Social. <https://www.css.gob.pa/wp-content/uploads/2025/04/DECRETO-DE-GABINETE-NO-68-DE-31-DE-MARZO-DE-1970-v2025.pdf>

República de Panamá. (2017, 27 de marzo). Decreto Ejecutivo N.º 68 de 27 de marzo de 2017, por el cual se reglamenta la Ley N.º 36 de 2016 sobre la protección integral de los derechos de las personas adultas mayores. Gaceta Oficial de la República de Panamá.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.

Rodríguez, M. (2024). Impacto del clima organizacional en la productividad laboral en pymes de servicio panameñas. Synergía, 3(2), 11–29. <https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.6198>

Sandes-Guimarães, L. V. de, Santos, P. C. dos, Alves, C. P. G. P., Cervato, C. J., Silva, A. P. A., & Leão, E. R. (2023). The effect of volunteer-led activities on the quality of life of volunteers, residents, and employees of a long-term care institution: A cohort study. BMC Geriatrics, 23, 151. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03898-y>

Takeda, S., & Fukuzaki, T. (2024). Workplace interpersonal relationships and turnover intentions among care workers working in older adult care facilities in Japan: A mediation analysis comparing direct and mediated effects via psychological distress. *BMC Nursing*, 23, 914. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02520-9>

United Nations. (2002). Political declaration and Madrid International Plan of Action on Ageing. <https://www.un.org/development/desa/ageing/madrid-plan-of-action-and-its-implementation.html>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Wu, F., Chen, W., Wan, R., Lu, J., Yu, Q., & Tu, Q. (2024). Perceived HRM and turnover intentions of elderly care workers: Perspective from person-job fit and institutional ownership. *BMC Nursing*, 23, 242. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01926-9>

Yan, E., Wan, D., To, L., Ng, H. K. L., Lai, D. W. L., Cheng, S. T., Kwok, T., Leung, E. M. F., Lou, V. W. Q., Fong, D., Chaudhury, H., Pillemer, K., & Lachs, M. (2024). Staff turnover intention at long-term care facilities: Implications of resident aggression, burnout, and fatigue. *Journal of the American Medical Directors Association*, 25(3), 396-402. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2023.10.008>

ANEXOS

Anexos

Anexo A. Instrumento N.º 1 de recolección de datos – Encuesta

Cuestionario dirigido al personal operativo y administrativo del hogar dulce compañía

Objetivo

Recopilar información sobre la percepción del personal respecto a la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la productividad laboral y los factores asociados a la permanencia y rotación del personal del Hogar Dulce Compañía.

Consentimiento informado

La presente encuesta forma parte de una investigación académica desarrollada como requisito para optar al grado de Maestría en Ingeniería Industrial con énfasis en Calidad y Productividad de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT). La participación es voluntaria y anónima. La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial. Los resultados se presentarán de forma agrupada, garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la opción que mejor represente su opinión.

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Datos generales

1. Cargo que desempeña:

☐ Cuidador(a)

☐ Personal de apoyo

☐ Administrativo(a)

☐ Otro: _____

2. Tiempo laborando en la institución:

☐ Menos de 6 meses

☐ De 6 meses a 1 año

☐ De 1 a 3 años

☐ Más de 3 años

N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La organización cuenta con una estructura jerárquica claramente definida.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Conozco los niveles de autoridad existentes dentro de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sé a quién debo reportar las situaciones relacionadas con mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
7	Existe coordinación entre los colaboradores para cumplir las actividades programadas.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Las diferentes áreas trabajan de manera integrada para alcanzar los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐

9	La estructura organizacional facilita el desarrollo eficiente de las actividades laborales.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
10	Conozco claramente las funciones asignadas a mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Comprendo las responsabilidades asociadas a mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Las funciones que desempeño corresponden a las establecidas para mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
13	Las responsabilidades asignadas son acordes con mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Existe una adecuada distribución de responsabilidades entre los colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Las tareas que realizo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
16	Recibo orientación cuando tengo dudas sobre mis funciones.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Mi trabajo es supervisado periódicamente.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Existe seguimiento sobre el cumplimiento de las actividades asignadas.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Recibo retroalimentación posterior a la evaluación de mi desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
20	Dispongo de los recursos necesarios para realizar mis actividades.	☐	☐	☐	☐	☐

21	Las actividades de asistencia a los adultos mayores se desarrollan de manera organizada.	☐	☐	☐	☐	☐
22	El tiempo de trabajo es aprovechado eficientemente.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
23	Cumplo con las actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Considero que mi desempeño contribuye al logro de los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐
25	La claridad de las funciones de mi puesto facilita el cumplimiento de mis actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
26	Procuro brindar una atención respetuosa y de calidad a los adultos mayores.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Considero que los usuarios reciben una atención adecuada por parte del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
28	La organización favorece la prestación de un servicio seguro y eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Estoy satisfecho(a) con la calidad del servicio que se brinda en la institución.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
30	Me siento satisfecho(a) con mi trabajo en esta institución.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Considero que el ambiente laboral es adecuado.	☐	☐	☐	☐	☐
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
32	Me gustaría continuar trabajando en esta institución durante los próximos años.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Me siento comprometido(a) con los objetivos de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Recomendaría esta institución como lugar de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

Nota. Instrumento elaborado por Serrano (2026) con base en los planteamientos teóricos de Chiavenato (2020), Robbins y Judge (2022), Daft (2021), Mathis et al. (2017), Meyer y Allen (1997) y Parasuraman et al. (1988). El instrumento fue sometido a juicio de expertos para evaluar su claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia, obteniendo valoración favorable para su aplicación.

Anexo A.1 Captura del formulario digital en Google Forms.

Figura 5 Vista general del formulario de encuesta en Google Forms.

17/02/20, 2:03 p.m. Encuesta sobre estructura organizacional, descripción de puestos, productividad y rotación del personal en la institución

Encuesta sobre estructura organizacional, descripción de puestos, productividad y rotación del personal en la institución

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción del personal respecto a la estructura organizacional, las descripciones de puestos, la productividad laboral y los factores asociados a la permanencia del personal en instituciones de cuidado de adultos mayores.

Estimado(a) participante:

La presente encuesta forma parte de una investigación académica desarrollada como requisito para optar al grado de Maestría en Ingeniería Industrial con énfasis en Calidad y Productividad.

Su participación es voluntaria. La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial y anónima. Los resultados se presentarán de forma agregada, garantizando la protección de la identidad de los participantes.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Consentimiento informado *

¿Acepta participar voluntariamente en esta investigación?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

Nota. Elaboración propia.

Figura 6 Ejemplo de sección de preguntas con escala tipo Likert.

1. La organización cuenta con una estructura jerárquica claramente definida

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
No estoy de acuerdo en absoluto con la afirmación.	Estoy en desacuerdo con la afirmación.	No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.	Estoy de acuerdo con la afirmación.	Estoy completamente de acuerdo con la afirmación.

DESACUERDO ← → ACUERDO

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Nota. Elaboración propia.

Anexo A.2 Instrumento N.º 2 de recolección de datos – Entrevista

Guía de entrevista semiestructurada dirigida a la propietaria y administradora del hogar dulce compañía

Objetivo

Obtener información detallada sobre la estructura organizacional, la descripción de puestos, la productividad laboral y los factores relacionados con la permanencia y rotación del personal desde la perspectiva de la gestión institucional.

Consentimiento informado

La presente entrevista forma parte de una investigación académica desarrollada como requisito para optar al grado de Maestría en Ingeniería Industrial con énfasis en Calidad y Productividad de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT).

La participación es voluntaria. La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada de forma confidencial. Los resultados serán presentados de manera agregada, garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Datos generales del entrevistado

Consentimiento para participar

☐ Sí ☐ No

Cargo que desempeña dentro de la institución

☐ Supervisor Operativo ☐ Administrador(a) y/o Gerente

☐ Supervisor Administrativo

Tiempo laborando en la institución

☐ 1 a 3 meses ☐ 3 a 6 meses ☐ 6 meses a 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ 3 a 5 años

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las siguientes preguntas buscan conocer la percepción sobre la organización interna, la distribución de funciones y los mecanismos de coordinación existentes en la institución.

- Pregunta 1

¿Cómo está conformada actualmente la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía?

- Pregunta 2

¿Qué mecanismos utiliza la institución para garantizar una comunicación efectiva entre las diferentes áreas?

- Pregunta 3

¿Cómo se coordinan las actividades entre los colaboradores para asegurar la continuidad de los servicios?

- Pregunta 4

¿La organización cuenta con el número de colaboradores necesarios para alcanzar los objetivos?

II. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Esta sección tiene como propósito conocer cómo se gestionan las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

- Pregunta 5

¿La organización cuenta con funciones y responsabilidades claramente definidas para cada cargo? ¿Cómo están definidas?

- Pregunta 6

¿Cómo se comunican las responsabilidades y expectativas a los colaboradores?

- Pregunta 7

¿Qué mecanismos utiliza la administración para supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas?

III. PRODUCTIVIDAD LABORAL

Las siguientes preguntas buscan conocer los factores que influyen en el desempeño y la productividad del personal.

- Pregunta 8

¿Cuáles considera que son los principales factores que favorecen la productividad del personal?

- Pregunta 9

¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?

- Pregunta 10

¿Cómo influye la claridad de las funciones y responsabilidades en la productividad y calidad del trabajo realizado?

- Pregunta 11

En su experiencia como propietaria o administradora, ¿cómo considera que el desempeño del personal influye en la calidad del servicio y en los resultados operativos del Hogar Dulce Compañía?

IV. ROTACIÓN Y PERMANENCIA DEL PERSONAL

Las siguientes preguntas están orientadas a comprender los factores relacionados con la permanencia y rotación del personal.

- Pregunta 12

¿Cuáles son los principales factores que favorecen la permanencia del personal en la institución?

- Pregunta 13

¿Cuáles han sido las principales causas de rotación de personal durante los últimos años?

- Pregunta 14

¿Qué estrategias utiliza actualmente la institución y cuáles considera necesarias para fortalecer la estabilidad laboral, retener al personal y mejorar la eficiencia operativa?

Anexo A.2

Figura 7 Vista principal de la entrevista en Google Forms.

17/9/26, 2:35 p.m. Entrevista Semiestructurada Dirigida a la Propietaria y Administradora del Hogar Dulce Compañía.

Entrevista Semiestructurada Dirigida a la Propietaria y Administradora del Hogar Dulce Compañía.

Objetivo:
Obtener información detallada sobre la estructura organizacional, la descripción de puestos, la productividad laboral y los factores relacionados con la permanencia y rotación del personal desde la perspectiva de la gestión institucional.

Confidencialidad y consentimiento
La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos como parte de una investigación de maestría. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y empleadas únicamente para el análisis de la investigación.

** Indica que la pregunta es obligatoria.*

1. Consentimiento: ¿Acepta participar voluntariamente en esta entrevista? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

Información general

Información básica relacionada con el cargo y la experiencia dentro de la organización.

2. ¿Qué cargo desempeña dentro de la institución?

Marca solo un óvalo.

☐ Supervisor Operativo

☐ Administrador y/o Gerente

☐ Supervisor Administrativo.

Nota. Elaboración propia

Figura 8 Sección de preguntas sobre estructura organizacional

Sección 3 de 6

Estructura organizacional

Las siguientes preguntas buscan conocer su percepción sobre la organización interna, la distribución de funciones y los mecanismos de coordinación existentes en la institución.

1. ¿Cómo está conformada actualmente la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía?

Texto de respuesta larga

2. ¿Qué mecanismos utiliza la institución para garantizar una comunicación efectiva entre las diferentes áreas?

Texto de respuesta larga

Nota. Elaboración propia

Anexo B. Documento de consentimiento informado

Protocolo De Consentimiento Informado Para Participantes

Respetada Señor/a:

La Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT) y su Comité de Ética para la Investigación apoyan la práctica de obtener el consentimiento informado de los sujetos que participan en investigaciones.

La siguiente información tiene por objeto ayudarle a decidir si desea participar en el estudio conducido por la estudiante Yenía Serrano, como parte de los requisitos para optar al grado de Magíster en Ingeniería Industrial Con énfasis en Calidad y Productividad.

El propósito de esta investigación es analizar cómo influyen la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y rotación del personal del Hogar Dulce Compañía, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa y operativa de la institución.

Si usted accede a participar en este estudio, se le solicitará responder una entrevista semiestructurada relacionada con la estructura organizacional, la gestión del personal, la productividad laboral y los factores asociados a la permanencia y rotación de los colaboradores. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Su participación será completamente voluntaria y podrá retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Si alguna pregunta le resulta incómoda, podrá abstenerse de responderla.

La información que se recoja será estrictamente confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos relacionados con esta investigación. Los resultados serán presentados de forma agregada y no serán utilizados para ningún propósito distinto al establecido en este estudio.

Si desea obtener información adicional sobre esta investigación, puede comunicarse con la investigadora a través de los siguientes datos de contacto:

Muchas gracias por su participación.

Atentamente,

Yenia Serrano

Investigadora Principal

Correo electrónico: [yeniaserrano@unicyt.net](mailto:yenia.serrano@unicyt.net)

Teléfono de contacto: +507 6200-0523

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

He leído la información contenida en este Protocolo de Consentimiento Informado. He tenido la oportunidad de realizar preguntas y he recibido respuestas satisfactorias. Comprendo los objetivos de la investigación y acepto participar voluntariamente en la entrevista semiestructurada correspondiente al estudio titulado: “Influencia de la

estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía”

Nombre de la participante: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Anexo C. Carta de autorización institucional



Panamá, 01 de junio de 2026

A quien corresponda:

Por medio de la presente, yo, Dalila E. Robinson, en calidad de Propietaria y Administradora de Hogar Dulce Compañía, hago constar que autorizo a la estudiante Yenía Serrano, de la Maestría en Ingeniería industrial con énfasis en Calidad y Productividad de la Universidad Interamericana de Ciencia y Tecnología (UNICyT), a desarrollar el proyecto de investigación titulado:

¿Cómo influyen la estructura organizacional y la descripción del puesto en la productividad y rotación del personal en Hogar Dulce Compañía?

Asimismo, autorizo la aplicación de los instrumentos de investigación requeridos para el estudio, incluyendo:

- Encuestas dirigidas al personal de la institución.
- Entrevista semiestructurada dirigida a la propietaria y administradora.
- Observación de aspectos relacionados con la organización y gestión del personal, cuando corresponda.

Se deja constancia de que la información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, respetando los principios de confidencialidad, ética y protección de los datos de los participantes y de la organización.

La presente autorización se expide a solicitud de la interesada para los fines académicos que estime convenientes.

Atentamente,

Firma: Dalila E Robinson

Nombre: Dalila E. Robinson
Propietaria y Administradora
Hogar Dulce Compañía

Anexo D. Documentación del juicio de expertos

Anexo D.1. Cartas de invitación a Expertos.

Estimada:

Saludo de paz y bien,

Con toda atención nos permitimos solicitar sus buenos oficios como juez evaluador del instrumento cuestionario, el cual hemos diseñado con la finalidad de recabar información requerida para el desarrollo de la investigación titulada: Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía

En este sentido, agradeceremos evaluar la pertinencia de la variable, dimensiones e indicadores, así como la redacción de las preguntas del instrumento de recolección de datos, diseñado para obtener la información necesaria a fin de cumplir con los objetivos específico planteado en esta investigación.

Nuestra gratitud, por su atención y colaboración a esta solicitud. Estaremos atentos a sus comentarios

Cortésmente

Firma del estudiante (s) investigador (es)

Figura 9 Carta de invitación Magister López

Estimado Magister:

Angel López

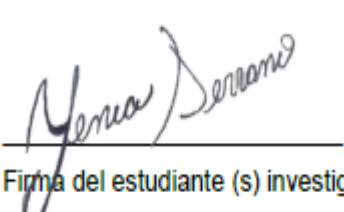
Saludo de paz y bien,

Con toda atención nos permitimos solicitar sus buenos oficios como juez evaluador del instrumento cuestionario, el cual hemos diseñado con la finalidad de recabar información requerida para el desarrollo de la investigación titulada: ¿Cómo influyen la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación de personal en Hogar Dulce Compañía?

En este sentido, agradeceremos evaluar la pertinencia de la variable, dimensiones e indicadores, así como la redacción de las preguntas del instrumento de recolección de datos, diseñado para obtener la información necesaria a fin de cumplir con los objetivos específico planteado en esta investigación.

Nuestra gratitud, por su atención y colaboración a esta solicitud. Estaremos atentos a sus comentarios

Cortésmente



Firma del estudiante (s) investigador (es)

Nota: elaboración propia

Figura 10 Carta de invitación Lic. Quiñonez

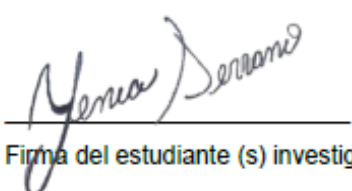
Estimada Licenciada:
Eneida Quiñones
Saludo de paz y bien,

Con toda atención nos permitimos solicitar sus buenos oficios como juez evaluador del instrumento cuestionario, el cual hemos diseñado con la finalidad de recabar información requerida para el desarrollo de la investigación titulada: ¿Cómo influyen la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación de personal en Hogar Dulce Compañía?

En este sentido, agradeceremos evaluar la pertinencia de la variable, dimensiones e indicadores, así como la redacción de las preguntas del instrumento de recolección de datos, diseñado para obtener la información necesaria a fin de cumplir con los objetivos específico planteado en esta investigación.

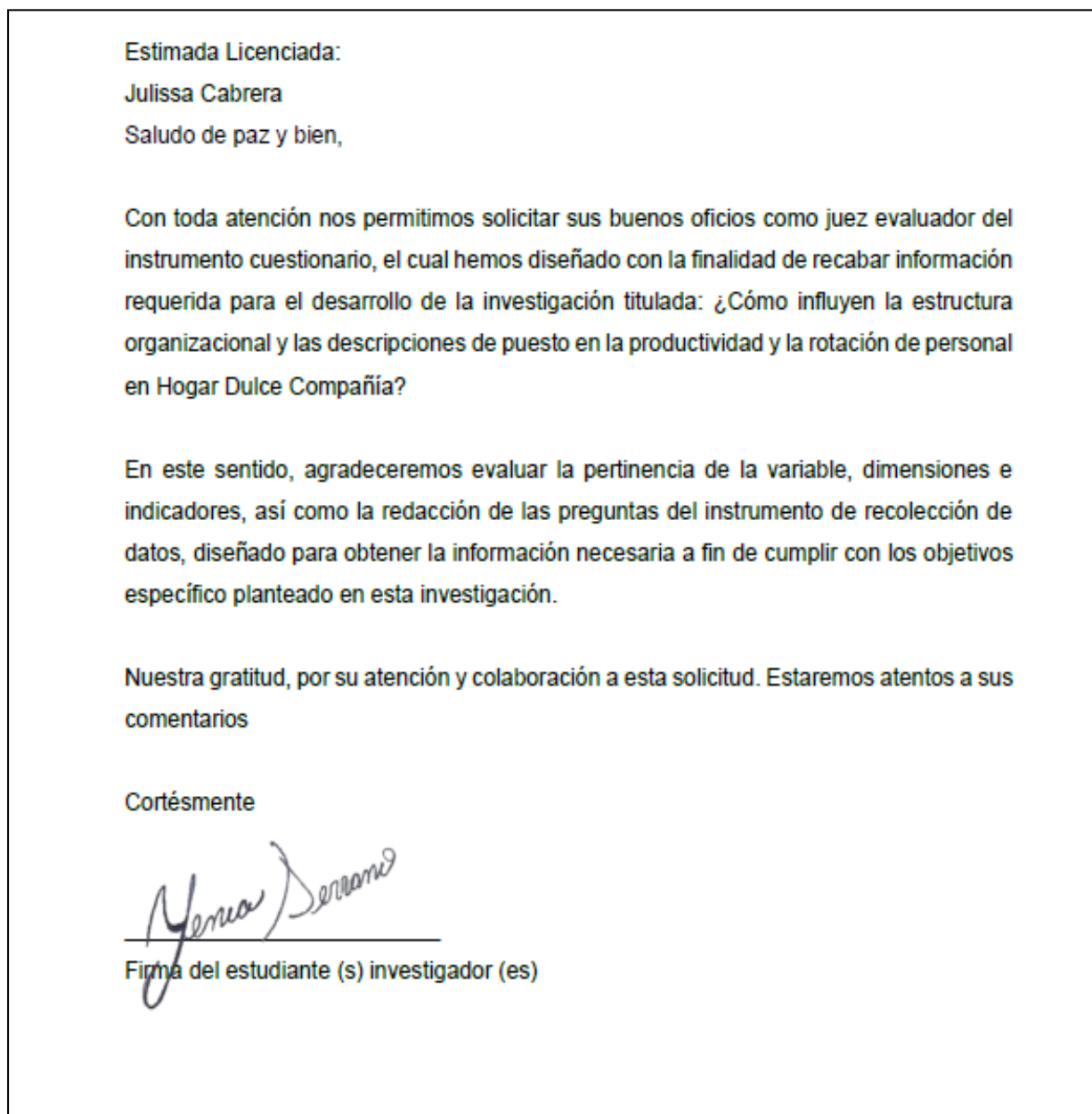
Nuestra gratitud, por su atención y colaboración a esta solicitud. Estaremos atentos a sus comentarios

Cortésmente


Firma del estudiante (s) investigador (es)

Nota: elaboración propia

Figura 11 Carta de invitación Lic. Cabrera



Nota: elaboración propia

Anexo D.1.1 matriz de validación entregada a los expertos

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Nombres:

Apellidos:

Título o Profesión:

Institución donde trabaja:

Cargo:

IDENTIFICACION DE LA INVESTIGACION

TITULO:

Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía, con la finalidad de proponer estrategias de mejora organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diagnosticar la estructura organizacional y las funciones desempeñadas por el personal operativo y administrativo del Hogar Dulce Compañía.
- Identificar los factores organizacionales que inciden en la productividad laboral y la rotación del personal dentro de la institución.
- Analizar la relación entre las descripciones de puestos y el desempeño de las actividades operativas y administrativas.
- Determinar oportunidades de mejora relacionadas con la organización interna y la gestión de recursos humanos

- Diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la estructura organizacional y la eficiencia operativa del Hogar Dulce Compañía.

POBLACIÓN:

La población estará conformada por nueve (9) colaboradores que laboran en el Hogar Dulce Compañía, distribuidos entre personal operativo y personal administrativo.

- Personal operativo: 7
- Personal administrativo: 2

TIPO DE INSTRUMENTO:

- Cuestionario
- Entrevista

EVALUACION DEL EXPERTO INSTRUMENTO N.º1 CUESTIONARIO:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo u objetivos?

Sí ☐

No ☐

Observaciones: _____

2. ¿Considera que los ítems miden las variables?

Sí ☐

No ☐

Observaciones: _____

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí ☐

No ☐

Observaciones: _____

No ☐

No ☐[illegible]

17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												

A: Adecuado

I: Inadecuado

Firma del experto

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Título: Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía.

Objetivo General: Analizar la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Analizar la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía.	Estructura Organizacional	Organización interna	Jerarquía definida, niveles de autoridad, líneas de reporte	1, 2, 3
		Comunicación organizacional	Flujo de información, comunicación entre áreas, comunicación administración-personal	4, 5, 6
		Coordinación del trabajo	Coordinación de actividades, integración de áreas, apoyo operativo	7, 8, 9
Evaluar la claridad y aplicación de las descripciones de puestos.	Descripción de Puestos	Claridad de funciones	Conocimiento de funciones, comprensión de responsabilidades, correspondencia del cargo	10, 11, 12
		Asignación de responsabilidades	Distribución de responsabilidades, cumplimiento de	13, 14, 15

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
			objetivos, correspondencia de tareas	
		Supervisión y seguimiento	Orientación laboral, supervisión periódica, seguimiento y retroalimentación	16, 17, 18, 19
Determinar la relación entre la estructura organizacional y la productividad laboral.	Productividad Laboral	Eficiencia operativa	Recursos disponibles, organización del trabajo, aprovechamiento del tiempo	20, 21, 22
		Desempeño laboral	Cumplimiento de metas, contribución institucional, claridad de funciones	23, 24, 25, 26
		Calidad de la atención	Atención oportuna, estándares de calidad, mejora continua	27, 28, 29
Identificar los factores relacionados con la permanencia y rotación del personal.	Rotación de Personal	Satisfacción laboral	Satisfacción con el trabajo, ambiente laboral	30, 31
		Permanencia laboral	Intención de permanencia, recomendación de la institución, influencia de responsabilidades definidas	32, 33, 34

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
		Condiciones laborales	Recursos de trabajo, apoyo institucional, estabilidad laboral	35, 36, 37

No.	ÍTEMS	SI	NO
1.	La organización cuenta con una estructura jerárquica claramente definida.		
2.	Conozco los niveles de autoridad existentes dentro de la institución.		
3.	Sé a quién debo reportar las situaciones relacionadas con mi trabajo.		
4	La información necesaria para realizar mis funciones se comunica oportunamente.		
5	Existe una comunicación efectiva entre la administración y los colaboradores.		
6	La información fluye adecuadamente entre las diferentes áreas de trabajo.		
7	Existe coordinación entre los colaboradores para cumplir las actividades programadas.		
8	Las diferentes áreas trabajan de manera integrada para alcanzar los objetivos institucionales.		
9	La estructura organizacional facilita el desarrollo eficiente de las actividades laborales.		
10	Conozco claramente las funciones asignadas a mi cargo.		
11	Comprendo las responsabilidades asociadas a mi puesto de trabajo.		
12	Las funciones que desempeño corresponden a las establecidas para mi cargo.		
13	Las responsabilidades asignadas son acordes con mi puesto de trabajo.		
14	Existe una adecuada distribución de responsabilidades entre los colaboradores.		
15	Las tareas que realizo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.		
16	Recibo orientación cuando tengo dudas sobre mis funciones.		
17	Mi trabajo es supervisado periódicamente.		

18	Existe seguimiento sobre el cumplimiento de las actividades asignadas.		
19	Recibo retroalimentación posterior a la evaluación de mi desempeño en las actividades asignadas.		
20	Dispongo de los recursos necesarios para realizar mis actividades.		
21	Las actividades diarias se desarrollan de manera organizada.		
22	El tiempo de trabajo es aprovechado eficientemente.		
23	Cumplo con las metas y actividades asignadas a mi puesto.		
24	Considero que mi desempeño contribuye al logro de los objetivos institucionales.		
25	La claridad de las funciones de mi puesto facilita el cumplimiento de mis actividades.		
26	Tener responsabilidades claramente definidas mejora mi desempeño laboral.		
27	Los residentes reciben atención oportuna por parte del personal.		
28	Los servicios brindados cumplen con estándares de calidad.		
29	La organización promueve la mejora continua en la atención de los residentes.		
30	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.		
31	El ambiente laboral favorece el desempeño de mis funciones.		
32	Tengo interés en continuar laborando en esta institución.		
33	Recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar.		
34	La claridad de mis responsabilidades influye en mi decisión de permanecer en la organización.		
35	Cuento con los recursos necesarios para desarrollar mis funciones.		

36	La organización brinda apoyo para el desempeño de mis actividades.		
37	Considero que las condiciones laborales favorecen la permanencia del personal.		

EVALUACION DEL EXPERTO INSTRUMENTO N.º 2 ENTREVISTA:

6. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo u objetivos?

Sí ☐

No ☐

Observaciones: _____

7. ¿Considera que los ítems miden las variables?

Sí ☐

No ☐

Observaciones: _____

8. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí ☐

No ☐

Observaciones: _____

9. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí ☐

No ☐

Observaciones:

¿Considera válido el instrumento?

Sí ☐

No ☐

Firma

PERTINENCIA												
Ítems	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												

A: Adecuado

I: Inadecuado

Firma

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Título: Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía.

Objetivo General: Analizar la influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puestos en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Preguntas
Analizar la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía.	Estructura Organizacional	Organización Interna	Estructura jerárquica, distribución de cargos, suficiencia de personal	1, 4
		Comunicación Organizacional	Canales de comunicación, flujo de información, comunicación interáreas	2
		Coordinación del Trabajo	Coordinación de actividades, integración operativa, continuidad del servicio	3
Evaluar la claridad y aplicación de las descripciones de puestos.	Descripción de Puestos	Claridad de Funciones	Definición de funciones y responsabilidades	5
		Asignación de Responsabilidades	Comunicación de funciones y responsabilidades	6
		Supervisión y Seguimiento	Supervisión, control y seguimiento del desempeño	7

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Preguntas
Determinar la relación entre la estructura organizacional y la productividad laboral.	Productividad Laboral	Eficiencia Operativa	Factores que favorecen la productividad, recursos y organización del trabajo	8
		Desempeño Laboral	Evaluación del desempeño, cumplimiento de objetivos	9
		Calidad del Trabajo	Influencia de las funciones y responsabilidades en la calidad y productividad	10
		Resultados Organizacionales	Relación entre productividad y desempeño financiero	11
Identificar los factores relacionados con la permanencia y rotación del personal.	Rotación de Personal	Permanencia Laboral	Factores de permanencia y compromiso organizacional	12
		Rotación de Personal	Causas de desvinculación y movilidad laboral	13
		Condiciones Laborales y Retención	Estrategias para fortalecer la estabilidad laboral y eficiencia operativa	14

No.	ÍTEMS	SI	NO
1.	¿Cómo está conformada actualmente la estructura organizacional del Hogar Dulce Compañía?		
2.	¿Qué mecanismos utiliza la institución para garantizar una comunicación efectiva entre las diferentes áreas?		
3.	¿Cómo se coordinan las actividades entre los colaboradores para asegurar la continuidad de los servicios?		
4	¿La organización cuenta con el número de colaboradores necesarios para alcanzar los objetivos?		
5	¿La organización cuenta con funciones y responsabilidades claramente definidas para cada cargo y Cómo están definidas?		
6	¿Cómo se comunican las funciones y responsabilidades al personal?		
7	¿Qué mecanismos utiliza la administración para supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas?		
8	¿Cuáles considera que son los principales factores que favorecen la productividad del personal?		
9	¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?		
10	¿Cómo influye la claridad de las funciones y responsabilidades en la productividad y calidad del trabajo realizado?		
11	En su experiencia como propietaria o administradora, ¿Cómo considera que el desempeño del personal influye en la calidad del servicio y en los resultados operativos del Hogar Dulce Compañía?		
12	¿Cuáles son los principales factores que favorecen la permanencia del personal en la institución?		
13	¿Cuáles han sido las principales causas de rotación de personal durante los últimos años?		
14	¿Qué estrategias utiliza actualmente la institución y cuáles considera necesarias para fortalecer la estabilidad laboral, retener al personal y mejorar la eficiencia operativa?		

Anexo D.1.2 matriz de observaciones recibidas y acciones de mejora implementadas

Título del proyecto: *Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía*

Experto	Área de especialidad	Observación realizada	Acción implementada	Resultado
Ángel Alberto López López	Dirección de Operaciones y Gestión Organizacional	Se recomendó incorporar una escala tipo Likert para facilitar un análisis más amplio de los resultados obtenidos.	Se modificó el cuestionario incorporando una escala Likert de cinco niveles de respuesta para todos los ítems cerrados del instrumento.	Atendida
Julissa Marela Cabrera Beltrán	Humanidades y Lengua Española	Se sugirieron ajustes de redacción para mejorar la claridad y comprensión de algunos ítems del cuestionario.	Se revisó la redacción de los ítems observados, mejorando la estructura gramatical y la precisión del lenguaje utilizado.	Atendida
Eneida Cristina Quiñones Roberts	Gestión Administrativa	Se recomendó revisar el ítem 35 para diferenciarlo del ítem 20 y evitar duplicidad conceptual.	Se reformuló el ítem 35 enfatizando las condiciones laborales y el apoyo institucional, diferenciándolo de la disponibilidad de recursos evaluada en el ítem 20.	Atendida

Resumen de resultados de la validación

Los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos al juicio de tres expertos con experiencia en gestión organizacional, administración y revisión de contenido. Los especialistas evaluaron la pertinencia de los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, tipo de preguntas y redacción de los instrumentos.

Figura 13 Fragmento de validación Lic. Cabrera

18	Existe seguimiento sobre el cumplimiento de las actividades asignadas.	x	
19	Recibo retroalimentación posterior a la evaluación de mi desempeño en las actividades asignadas.	x	
20	Dispongo de los recursos necesarios para realizar mis actividades.	x	
21	Las actividades diarias se desarrollan de manera organizada.	x	
22	El tiempo de trabajo es aprovechado eficientemente.	x	
23	Cumplo con las metas y actividades asignadas a mi puesto.	x	
24	Considero que mi desempeño contribuye al logro de los objetivos institucionales.	x	
25	La claridad de las funciones de mi puesto facilita el cumplimiento de mis actividades.	x	
26	Tener responsabilidades claramente definidas mejora mi desempeño laboral.	x	
27	Los residentes reciben atención oportuna por parte del personal.	x	
28	Los servicios brindados cumplen con estándares de calidad.	x	
29	La organización promueve la mejora continua en la atención de los residentes.	x	
30	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.	x	

Julissa Cabrera ...  

¿Seguimiento por parte de quién? Si lo interpreto como si fuera de mi parte, los encuestados van a colocar que sí aunque no sea por parte de la institución.

@mención o respuesta

Julissa Cabrera ...  

La pregunta es de forma general o enfocada a quién?

@mención o respuesta

Julissa Cabrera ...  

¿Esto es un supuesto? O se refiere a: Tengo responsabilidades claramente definidas, lo que mejora mi desempeño laboral.

@mención o respuesta

17	X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X	
21	X		X		X		X		X	
22	X		X		X		X		X	
23	X		X		X		X		X	
24	X		X		X		X		X	
25	X		X		X		X		X	
26	X		X		X		X		X	
27	X		X		X		X		X	
28	X		X		X		X		X	
29	X		X		X		X		X	
30	X		X		X		X		X	
31	X		X		X		X		X	
32	X		X		X		X		X	
33	X		X		X		X		X	
34	X		X		X		X		X	
35	X		X		X		X		X	
36	X		X		X		X		X	
37	X		X		X		X		X	

A: Adecuado

I: Inadecuado

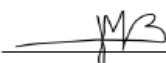

Firma del experto

Figura 14 Fragmento de validación Lic. Quiñones

Observaciones: Revisar el ítem 35 para diferenciarlo del 20.

5. ¿Considera válido el instrumento?

Sí ☒ No ☐


Firma del experto

Ítems	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X		X	

Nota: Elaboración propia basada en formato institucional (UNICYT).

Anexo E. Prueba piloto y análisis de confiabilidad del instrumento

Con la finalidad de verificar la confiabilidad del Instrumento N.º 1 (Cuestionario dirigido al personal operativo y administrativo del Hogar Dulce Compañía), se realizó una prueba piloto previa a la aplicación definitiva.

La prueba piloto fue aplicada a seis (6) participantes con características similares a la población objeto de estudio. Posteriormente, los datos obtenidos fueron procesados para determinar la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 15 Resultado del análisis de confiabilidad del cuestionario

Indicador	Valor
Número de participantes	6
Número de ítems analizados	36
Alfa de Cronbach	0.898
Nivel de confiabilidad	Bueno

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos durante la prueba piloto (2026).

Interpretación

El cuestionario obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.898, lo que evidencia una adecuada consistencia interna entre los ítems que conforman el instrumento. De acuerdo con los criterios establecidos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), valores superiores a 0.80 indican una confiabilidad buena, por lo que el instrumento es considerado apto para su aplicación definitiva en la investigación.

Anexo F: Instrumento N.º 3 guía de observación estructurada

Título de la investigación:

Influencia de la estructura organizacional y las descripciones de puesto en la productividad y la rotación del personal del Hogar Dulce Compañía

Objetivo

Observar y registrar aspectos relacionados con la estructura organizacional, el cumplimiento de funciones, la productividad laboral y la dinámica de trabajo del personal del Hogar Dulce Compañía.

Instrucciones

La presente guía será aplicada por la investigadora mediante observación directa durante el desarrollo de las actividades laborales. Cada criterio deberá ser evaluado según su presencia o evidencia durante el período de observación.

Sí = Se evidencia el criterio observado.

No = No se evidencia el criterio observado.

No aplica = El criterio no pudo observarse durante el período de observación.

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

N.º	Criterio de observación	Sí	No	N/A	Observaciones
1	Se identifica claramente la línea de autoridad dentro de la institución.	☐	☐	☐	
2	Los colaboradores conocen a quién reportar situaciones laborales.	☐	☐	☐	
3	Existe comunicación entre la administración y el personal.	☐	☐	☐	

4	Se observa coordinación entre los colaboradores durante las actividades diarias.	☐	☐	☐	
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

II. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

N.º	Criterio de observación	Sí	No	N/A	Observaciones
5	Las funciones ejecutadas corresponden al cargo desempeñado.	☐	☐	☐	
6	Se observa claridad en la distribución de tareas.	☐	☐	☐	
7	Existe supervisión de las actividades realizadas.	☐	☐	☐	
8	Los colaboradores reciben orientación cuando es requerida.	☐	☐	☐	

III. PRODUCTIVIDAD LABORAL

N.º	Criterio de observación	Sí	No	N/A	Observaciones
9	Las actividades se realizan conforme a la programación establecida.	☐	☐	☐	
10	Se observa aprovechamiento adecuado del tiempo de trabajo.	☐	☐	☐	
11	Los recursos disponibles son utilizados adecuadamente.	☐	☐	☐	
12	Se evidencia cumplimiento de las actividades asignadas.	☐	☐	☐	
13	La atención brindada a los adultos mayores es adecuada.	☐	☐	☐	

IV. ROTACIÓN Y PERMANENCIA DEL PERSONAL

N.º	Criterio de observación	Sí	No	N/A	Observaciones
14	Se observa estabilidad en la conformación del personal durante el período de observación.	☐	☐	☐	
15	Existe colaboración y trabajo en equipo entre los trabajadores.	☐	☐	☐	

16	El ambiente laboral observado es favorable para el desempeño del personal.	☐	☐	☐	
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Observaciones generales:

Nota: Elaboración propia (2026) para complementar la información obtenida mediante el cuestionario y la entrevista semiestructurada.

Anexo G Tablas de estadísticas complementarias.

Tabla 16 *Distribución de los participantes según cargo desempeñado*

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Operativo	7	100.0
Administrativo	0	0.0
Total	7	100.0

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario.

Tabla 17 *Distribución de los participantes según tiempo laborando en la institución*

Tiempo laborando	Frecuencia	Porcentaje
6 meses a 1 año	3	42.9
1 a 3 años	2	28.6
3 a 5 años	2	28.6
Total	7	100.0

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario.

Tabla 18 *Resultados de la variable Estructura Organizacional*

Variable	Promedio
Estructura organizacional	4.43

Interpretación: Los colaboradores perciben favorablemente la estructura organizacional, la comunicación interna y la coordinación funcional existente dentro del Hogar Dulce Compañía.

Tabla 19 Resultados de la variable Descripción de Puestos

Variable	Promedio
Descripción de puestos	4.69

Interpretación. Los participantes manifiestan un alto nivel de conocimiento sobre las funciones, responsabilidades y actividades asociadas a sus cargos.

Tabla 20 Resultados de la variable Productividad Laboral

Variable	Promedio
Productividad laboral	4.53

Interpretación. Los resultados evidencian una percepción positiva respecto al aprovechamiento de los recursos, la organización del trabajo y el cumplimiento de las actividades asignadas.

Tabla 21 Resultados de la variable Rotación y Permanencia del Personal

Variable	Promedio
Rotación y permanencia del personal	4.59

Interpretación. Los colaboradores muestran una percepción favorable respecto a su permanencia laboral y compromiso con la institución.

Tabla 22 Promedio general de las variables de estudio

Variable	Promedio
Estructura organizacional	4.43
Descripción de puestos	4.69
Productividad laboral	4.53
Rotación y permanencia del personal	4.59

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario.

Tabla 23 Escala de interpretación de medias

Rango	Interpretación
1.00 – 1.80	Muy baja
1.81 – 2.60	Baja
2.61 – 3.40	Moderada
3.41 – 4.20	Alta
4.21 – 5.00	Muy alta

Anexo H Organigrama institucional.

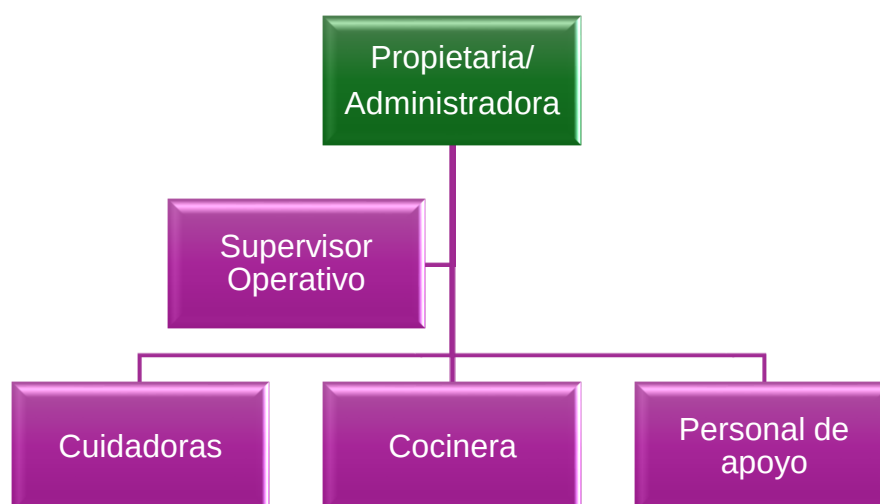
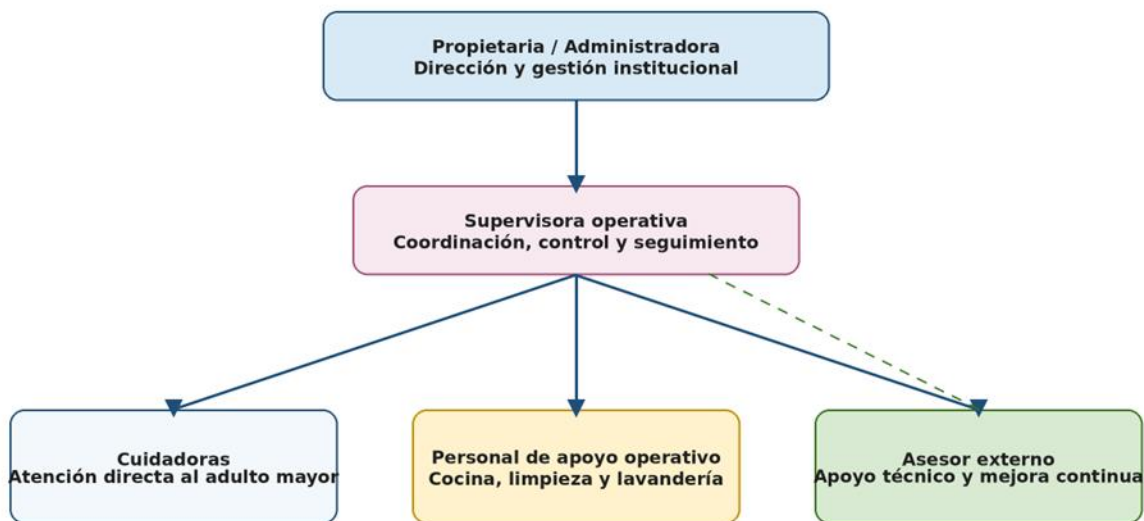
Figura 15 Organigrama Institucional actual

Figura 16 Organigrama Institucional con mejora

Nota. Elaboración propia

Anexo I: Validación Conceptual de propuesta

2. Matriz de operacionalización para la validación conceptual

Objetivo específico	Componente	Producto esperado	Aspecto para validar
Fortalecer la estructura organizacional	Componente 1	Organigrama institucional	Pertinencia, coherencia y claridad
Definir funciones y responsabilidades	Componente 1	Descripciones de puestos	Aplicabilidad y suficiencia
Fortalecer la gestión del talento humano	Componente 2	Plan de capacitación e inducción	Viabilidad y utilidad
Implementar seguimiento	Componente 3	Indicadores y formatos de control	Factibilidad y medición

3. Matriz de evaluación del especialista

Criterio	1	2	3	4	Observaciones
La propuesta responde al diagnóstico.	☐	☐	☐	☒	Responde de forma directa a las necesidades identificadas en estructura, funciones, comunicación y seguimiento.
Existe coherencia entre resultados y propuesta.	☐	☐	☐	☒	Mantiene relación lógica entre diagnóstico, objetivos, componentes y productos esperados.
El organigrama es pertinente.	☐	☐	☒	☐	Es pertinente para clarificar autoridad y comunicación; se sugiere anexar la versión gráfica definitiva.
Las descripciones de puestos son adecuadas.	☐	☐	☒	☐	Son adecuadas; conviene ampliar competencias mínimas, indicadores del cargo y responsabilidades por turno.
Los componentes son viables.	☐	☐	☐	☒	Los componentes son aplicables y se ajustan a la capacidad operativa de la institución.
Los indicadores permiten evaluar la implementación.	☐	☐	☐	☒	Los indicadores permiten verificar avance y resultados; se recomienda incorporar línea base inicial.
La propuesta es factible para la institución.	☐	☐	☐	☒	Es factible técnica y económicamente, ya que aprovecha recursos internos y apoyo técnico puntual.
Recomienda su implementación.	☐	☐	☐	☒	Se recomienda su implementación

					gradual, con revisión trimestral y registro de acciones de mejora.
--	--	--	--	--	--

4. Dictamen del especialista

¿Considera pertinente la propuesta? ☒ Sí ☐ No

¿La propuesta es técnicamente viable? ☒ Sí ☐ No

¿La propuesta responde a los hallazgos de la investigación? ☒ Sí ☐ No

¿Recomienda su implementación? ☒ Sí ☐ No

Observaciones y recomendaciones:

La propuesta es pertinente, coherente y viable para el fortalecimiento organizacional del Hogar Dulce Compañía. Se valora positivamente la integración de estructura organizacional, descripciones de puesto, gestión del talento humano, indicadores y seguimiento. Como oportunidad de mejora, se recomienda anexar el organigrama definitivo, completar las fichas de puestos con competencias e indicadores por cargo, definir línea base para los indicadores y precisar el cronograma con fechas concretas de ejecución y responsables alternos.

Concepto final:

☐ Aprobada

☒ Aprobada con observaciones

☐ Requiere ajustes

Nombre del especialista: Mgtr. Julissa Cabrera

Firma: _____ Fecha:

Anexo I.1: Dictamen de especialista

4. Dictamen del especialista

¿Considera pertinente la propuesta? ☒ Sí ☐ No

¿La propuesta es técnicamente viable? ☒ Sí ☐ No

¿La propuesta responde a los hallazgos de la investigación? ☒ Sí ☐ No

¿Recomienda su implementación? ☒ Sí ☐ No

Observaciones y recomendaciones:

La propuesta es pertinente, coherente y viable para el fortalecimiento organizacional del Hogar Dulce Compañía. Se valora positivamente la integración de estructura organizacional, descripciones de puesto, gestión del talento humano, indicadores y seguimiento. Como oportunidad de mejora, se recomienda anexar el organigrama definitivo, completar las fichas de puestos con competencias e indicadores por cargo, definir línea base para los indicadores y precisar el cronograma con fechas concretas de ejecución y responsables alternos.

Concepto final:

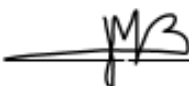
☐ Aprobada

☒ Aprobada con observaciones

☐ Requiere ajustes

Nombre del especialista: Mgtr. Julissa Cabrera

Firma:



Fecha: 02 de julio de 2028