



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Diagnóstico del Clima Laboral de la Oficina Técnica
Cuenca Norte - Zona 3 de la Coordinación Zonal 6 del
MSP**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título
de Psicóloga Organizacional**

Autora:

Doménica Orellana Peña

Director:

Carlos Esteban González Proaño

Cuenca – Ecuador

2024

Dedicatoria

A mi madre María del Carmen y a mis hermanas
Alejandra y Analiz por darme ese apoyo
incondicional y enseñarme que mientras me
proponga y lo haga de corazón voy a conseguir mis
sueños.

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por darme ese apoyo siempre que lo he necesitado, me han enseñado a salir adelante; también a esas personas especiales que me han apoyado siempre y han estado a mi lado todo el tiempo.

Me agradezco a mí por demostrarme que cuando uno tiene un sueño puede salir adelante sin importar los obstáculos que se presenten.

Agradezco a mis profesores que me han inspirado a descubrir nuevas cosas que son necesarias para poder ayudar a las personas a sentirse a gusto en sus lugares de trabajo.

Resumen

Este trabajo de investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar el clima laboral percibido por el personal de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 3 de la Coordinación Zonal 6 del MSP. Se presenta una fundamentación teórica sobre el clima laboral, incluyendo la importancia, factores que influyen, tipos y las herramientas para la medición de clima laboral. Se utilizó una metodología mixta ya que primero se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, para después profundizar los resultados obtenidos a través de la realización de grupos focales. Los resultados presentan una percepción global de clima laboral en un rango de regular a bueno en los centros de salud asignados. A través de los grupos focales se determinó que estos resultados se deben a la percepción de falta de trabajo en equipo, mala comunicación y conflictos en la organización. Finalmente se proponen planes de acción para cada centro de salud con el fin de que puedan mejorar sus ambientes de trabajo.

Palabras clave: clima laboral, centros de salud, diagnóstico, salud mental, plan de acción.

Abstract

This research work was carried out with the aim of diagnosing the work climate perceived by the staff of the Cuenca's North Technical Office - Zone 3 of the Zonal Coordination 6 of the MSP. A theoretical foundation on work climate is presented, including its importance, influencing factors, types and tools for measuring work climate. A mixed methodology was used, as first the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire was applied, and then the results obtained were studied in depth through focus groups. The results show an overall perception of work climate in a range from fair to good in the assigned health centers. Through the focus groups, it was determined that these results are due to the perception of a lack of teamwork, poor communication and conflicts in the organization. Finally, action plans are proposed for each health center so that they can improve their working environments.

Keywords: work climate, health centers, diagnosis, mental health, action plan

Tabla de contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen	iii
Tabla de contenido	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras	vii
Índice de Anexos	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1	2
1. Marco teórico y Estado del arte	2
1.1. Definición de Clima Laboral.....	2
1.2. Importancia del Clima Laboral	3
1.3. Factores que Influyen en el Clima Laboral	3
1.3.1. Factores Individuales:.....	4
1.3.2. Factores Grupales.....	5
1.3.3. Factores Organizacionales	5
1.4. Tipos de Clima Organizacional.....	6
1.5. Herramientas para el Diagnóstico de Clima Laboral	8
1.6. Estado del Arte	10
Capítulo 2	13
2. Metodología.....	13
2.1. Objetivos	13

2.2.	Tipo de Investigación	13
2.3.	Población y Muestra.....	13
2.4.	Instrumentos	14
2.4.1.	<i>Dimensiones Evaluadas a través del Cuestionario OCQ</i>	14
2.4.2.	<i>Interpretación de Resultados</i>	17
2.5.	Grupos Focales	18
2.6.	Procedimiento.....	18
Capítulo 3	20
3.	Resultados de Clima Organizacional de los Centros de Salud.....	20
3.1.	Preguntas del Cuestionario de Litwin y Stringer	20
3.2.	Resultados de la Aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer .	25
3.2.1.	<i>Resultados del Centro de Salud de Sayausí</i>	25
3.2.2.	<i>Resultado del Centro de salud No. 2</i>	33
3.2.3.	<i>Resultados del Centro de Salud de San Joaquín</i>	41
3.3.	Resultados de los Grupos Focales	50
3.3.1.	<i>Resultados del Grupo Focal del Centro de Salud Sayausí</i>	50
3.3.2.	<i>Resultados del Grupo Focal del Centro de Salud No.2</i>	51
3.3.3.	<i>Resultados del Grupo Focal del Centro de Salud San Joaquín</i>	52
3.4.	Plan de Acción	53
Conclusiones	58
Recomendaciones	61
Referencias	62
Anexos	68

Índice de Tablas

Tabla 1 Rango de interpretación del OCQ.	18
Tabla 2 Preguntas de la dimensión Estructura.....	20
Tabla 3 Preguntas de la dimensión Responsabilidad.....	21
Tabla 4 Preguntas de la dimensión recompensa	21
Tabla 5 Preguntas de la dimensión riesgo	21
Tabla 6 Preguntas de la dimensión calor	22
Tabla 7 Preguntas de la dimensión estándares de desempeño.....	22
Tabla 8 Preguntas de la dimensión apoyo	23
Tabla 9 Preguntas de la dimensión conflicto	23
Tabla 10 Preguntas de la dimensión identidad	24
Tabla 11 Plan de acción para el centro de salud de Sayausí.....	55
Tabla 12 Plan de acción para el centro de salud No.2	56
Tabla 13 Plan de acción para el centro de salud San Joaquín	57

Índice de Figuras

Figura 1 Resultados de la dimensión estructura	25
Figura 2 Resultados de la dimensión responsabilidad.....	26
Figura 3 Resultados de la dimensión recompensa.....	26
Figura 4 Resultados de la dimensión riesgo	27
Figura 5 Resultados de la dimensión calor.....	28
Figura 6 Resultados de la dimensión de estándares de desempeño.....	29
Figura 7 Resultado de dimensión apoyo	30
Figura 8 Resultado de la dimensión conflicto	30
Figura 9 Resultados de la dimensión identidad.....	31
Figura 10 Resultado global del Centro de Salud Sayausí.....	32
Figura 11 Resultados de la dimensión estructura	33
Figura 12 Resultado de la dimensión responsabilidad	34
Figura 13 Resultados de la dimensión recompensa.....	34
Figura 14 Resultados de la dimensión riesgo	35
Figura 15 Resultados de la dimensión calor.....	36
Figura 16 Resultados de la dimensión estándares de desempeño	37
Figura 17 Resultados de la dimensión apoyo	38
Figura 18 Resultados de la dimensión conflicto.....	38
Figura 19 Resultados de la dimensión identidad.....	39
Figura 20 Resultado global del Centro de salud No. 2.....	40
Figura 21 Resultados de la dimensión estructura	41
Figura 22 Resultados de la dimensión responsabilidad.....	42
Figura 23 Resultados de la dimensión recompensa.....	42
Figura 24 Resultados de la dimensión riesgo	43

Figura 25 Resultados de la dimensión calor.....	44
Figura 26 Resultados de la dimensión estándares de desempeño	45
Figura 27 Resultados de la dimensión apoyo	46
Figura 28 Resultados de la dimensión conflicto.....	47
Figura 29 Resultados de la dimensión identidad.....	48
Figura 30 Resultado global del Centro de salud de San Joaquín	49

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)	
.....	68
Anexo 2 Consentimiento Informado	71

Introducción

El clima laboral es importante que se evalúe dentro de las organizaciones, ya que estas buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral con el fin de lograr el compromiso de los trabajadores con la empresa y así conseguir los objetivos planteados y la productividad necesaria.

La presente investigación se enfocó en medir el clima laboral en los centros de salud de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 3 de la Coordinación Zonal 6 del MSP, en donde se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer en 1968 y revisado por Rivas y Echezuria en el 2001, después se crearon grupos focales donde se conversó con los colaboradores sobre algunas preguntas del cuestionario, dándonos los resultados necesarios para la creación de un plan de acción.

El contenido de la investigación se divide en:

Capítulo 1: se presenta la fundamentación teórica con sustento de la investigación.

Capítulo 2: es donde está la metodología aplicada que fue el cuestionario y los grupos focales.

Capítulo 3: se presenta los resultados obtenidos por el cuestionario y de los grupos focales que ayudan a que a la creación de un plan de acción.

Y finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones necesarias para que los centros de salud lleguen a marchar de la mejor manera ayudando a sus trabajadores a sentirse seguros y con un gran equipo de trabajo.

Capítulo 1

1. Marco teórico y Estado del arte

1.1. *Definición de Clima Laboral*

Según Muñoz-Seco et al. (2006), el clima de la organización (CO) se define como el conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Por otro lado, para López-Chanez et al. (2011) el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales, que afectan a dicho trabajo.

Concordando con Hernández et al. (2021) se sabe que el clima es un elemento que forma parte de la cultura organizacional, pero no solo eso, sino que también existe entre las condiciones y ambiente laboral, donde se genera una percepción en los trabajadores que puede influir en su comportamiento.

El entorno de trabajo o clima laboral no es más que el ambiente que se genera dentro de una organización a través de los distintos comportamientos y emociones demostradas por los miembros de una organización, comportamiento que está altamente relacionado con la motivación que tiene el talento humano para desarrollar sus actividades (Carrión-Bósquez et al., 2022.)

En el área de la salud se ha evidenciado que la calidad del cuidado de la salud depende de la manera en la que el sistema encara las necesidades y el ejercicio de las tareas de los trabajadores (Ángel-Salazar et al., 2020.)

1.2. Importancia del Clima Laboral

Vergara Venegas (2015), manifiesta que el clima tiene un impacto gigante en la organización, pues éste es de suma importancia en los negocios para que los mismos marchen de la mejor manera y sus colaboradores estén satisfechos, de este modo son más productivos y los resultados son favorables.

"Se ha vuelto importante para las empresas ser ante la sociedad un buen lugar para trabajar, como una manera de mostrarse socialmente responsable, ser modernas y atractivas ante los actores empresariales, sociales y políticos" (Vergara Venegas, 2015, p.25)

De acuerdo con Rubio (2016), es de suma importancia realizar un diagnóstico y análisis del ambiente laboral, ya que esta percepción impactará directamente en el logro de los objetivos y metas de la organización. La evaluación del clima laboral abarca la visión que los empleados tienen sobre el estilo de liderazgo de sus jefes y sus comportamientos, los cuales afectan de manera positiva o negativa el desempeño de los trabajadores. Es esencial identificar fuentes de conflicto o insatisfacción, ya que estas pueden generar actitudes negativas dentro de la organización y nos permiten anticipar problemas que podrían surgir a lo largo del tiempo.

1.3. Factores que Influyen en el Clima Laboral

Marvel Cequea, M, et al. (2011) comentan que es esencial que aquellos encargados de tomar decisiones y liderar una organización comprendan los factores que influyen en las personas a actuar y trabajar con entusiasmo y constancia en la organización, buscando satisfacer sus propios deseos, intereses y expectativas individuales. También es importante comprender cómo las personas se agrupan con otros que comparten deseos, intereses y expectativas individuales, con el fin de lograr

los objetivos de la organización de manera más efectiva. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos.

Marvel indica que en el clima laboral de una organización intervienen los siguientes factores:

1.3.1. Factores Individuales:

Alusivos a las actuaciones de las personas que conforman una organización, por tener sus necesidades propias que satisfacer (procesos psicológicos), entre estos están:

- **Motivación:** La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta (Robbins & Judge, 2009).
- **Competencias:** Es necesario identificar aquellas competencias que doten al trabajador de una mayor eficacia laboral (Caballero y Blanco, 2007). Un ejemplo sería los conocimientos y habilidades que desempeñe el trabajador en su ambiente laboral.
- **Satisfacción laboral:** Es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que viven al realizarlo (Locke, 2004; Robbins y Judge, 2009).
- **Identificación, compromiso e implicación:** Diversos autores han señalado que la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional y la identificación con la organización son conceptos psicológicos considerados como actitudes hacia el trabajo y tienen especial relevancia para la organización, ya que influyen en la conducta del individuo y en consecuencia afectan a la productividad y el desempeño de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009; Guerrero & Puerto, 2007).

1.3.2. Factores Grupales

Atinentes a la actuación de las personas que conforman una organización, por estar asociadas con otras personas, para satisfacer necesidades comunes (procesos psicosociales); entre estos están:

- **Cohesión:** la cohesión debe ser abordada desde una perspectiva grupal y la refieren como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros (Picazo, Zornoza y Peiró, 2009).
- **Conflicto:** es natural en las organizaciones, puesto que las mismas están conformadas por personas con necesidades e intereses diversos y grupos que también tienen sus necesidades y expectativas (Marvel Cequea et al., 2011).
- **Participación:** está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad (Peña y Hernández, 2007).

1.3.3. Factores Organizacionales

Procesos provistos por la organización y que influyen en las personas que la conforman (procesos psicosociales); elementos que por generarse en el entorno inmediato del trabajador (al exterior del individuo) requieren un estudio independiente; entre estos están:

- **Cultura:** se entiende como el conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le dan significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

- **Liderazgo:** en la organización el líder es responsable de establecer las guías para lograr las estrategias del cual se deriva la planificación y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2009).
- **Clima:** Es el conjunto de percepciones con relación a la política y procedimientos, formales e informales, que caracteriza a la organización e influye en el comportamiento de las personas (Guerrero y Puerto, 2007).

De acuerdo con Ganga & Villacís (2018); Quijano (2006), las dimensiones psicológicas vienen de los factores individuales, grupales y de la organización, ya que el individuo tiene una actuación individual o como parte de un grupo y según cómo influyan estos factores, el trabajador percibirá el clima de la organización.

1.4. Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo con Likert (1984), existen diferentes tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario: El clima de tipo autoritario puede manifestarse de dos maneras distintas: el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista.

- **En el autoritarismo explotador,** la dirección de la empresa carece de confianza en sus empleados. La mayoría de las decisiones y objetivos se toman en la cúspide de la organización y se transmiten de manera descendente. Los empleados se ven obligados a trabajar en un ambiente de miedo, castigo, amenazas y, en ocasiones, recompensas. Aunque el control se centraliza en la alta dirección, suele surgir una organización informal que se opone a los objetivos de la organización formal. La comunicación entre la dirección y los empleados prácticamente no existe.
- **En el autoritarismo paternalista,** la dirección muestra una confianza condescendiente hacia sus empleados. Aunque la mayoría de las decisiones se

toman en la cima, algunas se delegan en los niveles inferiores. Las recompensas son utilizadas como principal método para motivar o reprender a los trabajadores.

Clima de tipo participativo: El clima de tipo participativo puede presentarse en forma de enfoque consultivo.

En el enfoque consultivo, la dirección confía en sus empleados y se permite que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores, aunque las políticas y decisiones principales aún se toman en la cúspide. La comunicación fluye de manera descendente, y se utilizan recompensas, castigos y otras formas de implicación para motivar o reprender a los trabajadores. Además, se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados. Aunque puede desarrollarse una organización informal, esta puede resistirse o negarse a cumplir con los objetivos de la organización formal.

Según Diaz (2008), se identifican dos tipos de climas organizacionales que dependen de las percepciones de los empleados y tienen un impacto en su comportamiento dentro de la organización:

- **Clima benéfico:** En este tipo de clima, los empleados evalúan positivamente el entorno laboral, considerándolo adecuado en términos de oportunidades para el desarrollo y desempeño laboral. Este clima proporciona estabilidad e integración entre las actividades en la organización y las necesidades personales de los empleados.
- **Clima perjudicial:** Este clima se presenta cuando los individuos perciben un desequilibrio entre sus necesidades personales y la estructura y procedimientos del sistema organizacional. En este caso, las percepciones negativas generan un impacto negativo en el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

1.5. Herramientas para el Diagnóstico de Clima Laboral

A continuación, se presentan algunas herramientas utilizadas para el diagnóstico de clima laboral, con sus respectivas dimensiones tal como se visualiza

- **OCQ - Litwin y Stringer:**

Definen el clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento". Este instrumento de medición está constituido por cincuenta y tres ítems, apoyados en nueve dimensiones (Contreras & Matheson, s.f.)

Las nueve dimensiones que se presenta en el cuestionario son las siguientes:

Estructura

1. Responsabilidad
2. Recompensa
3. Riesgo
4. Calidez
5. Apoyo
6. Normas
7. Conflicto
8. Identidad

Litwin y Stringer sostienen la creencia de que el clima organizacional puede evaluarse a través de las percepciones. Con este fin, desarrollaron una herramienta para medir las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas al clima organizacional (Guerrero & Nieto, 2018).

La teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer se basa en la perspectiva perceptual o centrada en el individuo, y es considerada una de las teorías pioneras en

este campo de estudio. El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional se caracteriza por su alta confiabilidad, lo que significa que proporciona mediciones consistentes y precisas (Guerrero & Nieto, 2018).

- **Cuestionario de Likert - Rensis Likert**

Según García (2009) Likert muestra una teoría de clima organizacional llamada "Los sistemas de organización" que permite entender cómo influyen los diferentes tipos de climas y sus variables en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, lo cual propone una herramienta para medir la naturaleza del sistema de gestión que consiste en relacionar dos instrumentos complementarios para identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización y mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión. Para Likert, el clima organizacional es multidimensional y está compuesto por veintidós preguntas y ocho dimensiones:

1. Métodos de mando
2. Fuerzas de motivación
3. Procesos de comunicación
4. Influencia
5. Toma de decisiones
6. Planificación
7. Control

Rendimiento y Perfeccionamiento. La teoría del clima organizacional sostiene que la actitud de una persona influye en su comportamiento y que dicho comportamiento es el resultado de su percepción de las situaciones que enfrenta, por lo que es fundamental abordar las percepciones del clima organizacional en lugar de enfocarse únicamente en el clima en sí mismo (Vargas, 2021).

El instrumento más comúnmente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa son los cuestionarios de Likert, específicamente "El perfil de las características organizacionales" (Ramos Moreno, 2012)

- **CLA – Corral y Pereña**

El cuestionario de Clima Laboral es creado por los autores Sara Corral Gregorio y Jaime Pereña Brand, ellos buscaron que el objetivo del instrumento sea evaluar el clima en general del lugar de trabajo y no enfocándose exactamente en un problema en concreto, por esta razón el cuestionario tiene preguntas muy generales que se dirigen a los trabajadores y así ellos puedan contestar y dar su opinión del lugar en el que trabajan.

Podemos ver que están formados por 93 preguntas donde puntúan 8 dimensiones que son:

1. Organización
2. Innovación
3. Información
4. Condiciones
5. Implicación
6. Autorrealización
7. Relaciones
8. Dirección

1.6. Estado del Arte

En esta sección, se presentan investigaciones del clima organizacional en instituciones de salud pública desarrolladas en Ecuador, México y España.

El primer estudio perteneciente a Carrión-Bósquez et al. (2022), titulado “Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador”,

se enfocó en identificar los factores que influyen en el clima laboral de instituciones de salud públicas y privadas de Santo Domingo de los Tsáchilas durante el periodo junio-agosto de 2021. Se aplicó una metodología cuantitativa de alcance correlacional y diseño transaccional, a través de un cuestionario desarrollado por ellos mismos donde había 25 preguntas que midieron factores como: riesgo al contagio, jornada laboral, recursos médicos y estabilidad laboral. Los resultados indican que el 94 % de los participantes consideraron como inadecuado el clima laboral de sus instituciones, mientras que el 6 % manifestó que era adecuado.

El segundo estudio perteneciente a Ángel-Salazar et al. (2020); titulado "Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud", se enfocó en analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en una institución de salud. Para medir el clima organizacional se utilizó el instrumento denominado Escala de Clima Organizacional (EDCO), el cual está integrado por 40 ítems y explora ocho dimensiones, las cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y, valores colectivos. Los resultados mostraron que la mayoría de los trabajadores perciben un clima que necesita mejorar (56%), mientras que el resto percibe un clima saludable (44%).

Por último, el tercer estudio perteneciente a Muñoz-Seco et al. (2006); titulado "Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios", se enfocó en describir la calidad de vida profesional (CVP) percibida por los trabajadores de atención primaria (AP) y el clima de la organización (CO) de sus centros, y conocer la influencia del CO sobre la CVP y las variables que explican esta relación. Se trató de un estudio transversal analítico en el Área de Salud de Menorca, formada por tres centros de salud que dan asistencia sanitaria a unos 80.000 habitantes donde se impartió

una sesión informativa en cada centro y se garantizó la confidencialidad de la encuesta, posteriormente se remitieron los ejemplares del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional CVP-35 por correo interno. Este cuestionario está constituido por 35 ítems agrupados en 3 dimensiones (apoyo directivo, demandas y motivación intrínseca) que se responden mediante una escala de 1 a 10. Los resultados mostraron que la tasa de respuestas fue del 67,4%. La CVP global es 5,78, peor a mayor edad y mejor cuanto más cohesión. La percepción de demandas es 5,53, más en médicos y menos si hay un elevado compromiso. El apoyo directivo se valora en 4,9, mejor cuanto más cohesión y trabajo en equipo y peor en trabajadores fijos y administrativos. La motivación intrínseca es 7,43 y aumenta con el incremento del compromiso. Hay asociación entre CO y QVP (mayor en las dimensiones motivación [$r^2 = 0,26$] y apoyo directivo [$r^2 = 0,476$]), independientemente de la edad, el grupo profesional y la antigüedad laboral.

Capítulo 2

2. Metodología

2.1. *Objetivos*

Objetivo general:

“Diagnosticar el clima laboral en la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 3 de la Coordinación Zonal 6 del MSP”

Objetivos específicos:

- Definir una fundamentación teórica que respalde la importancia de la medición del clima laboral.
- Desarrollar la metodología indicada para medir el clima laboral.
- Preparar una propuesta de un plan de acción según los resultados obtenidos al medir el clima laboral en la zona asignada.

2.2. *Tipo de Investigación*

Para esta investigación se utilizó un enfoque mixto, ya que se aplicó técnicas cuantitativas y cualitativas; como técnica cuantitativa se aplicará el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer (1968), actualizado por Echeazuria y Rivas (2001), cuyas preguntas son respondidas a través de alternativas de respuesta calificadas de forma numérica. Como técnica cualitativa se utilizarán grupos focales con la intención de profundizar los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario

2.3. *Población y Muestra*

La presente investigación se pensó en desarrollar con una población de 60 colaboradores repartidos de la siguiente manera: 17 colaboradores en el centro de salud Sayausí, 15 en el centro de salud San Joaquín y 28 en el centro de salud No.2

En los dos centros inicialmente nombrados se aplicó el instrumento al total de la población planificada, pero en el centro de salud No.2 por cuestiones ajenas a la voluntad de la investigadora se terminó aplicando a una muestra de 23 colaboradores del centro.

2.4. Instrumentos

Para desarrollar la presente investigación, se procedió con la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional, de Litwin y Stringer (OCQ), que contiene 53 preguntas con 4 alternativas de respuestas a través de una escala de Likert, que permiten evaluar 9 dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Luego se realizó grupos focales con algunos colaboradores de cada centro de salud, para profundizar los resultados de la aplicación del cuestionario.

2.4.1. Dimensiones Evaluadas a través del Cuestionario OCQ

Estructura: La opinión de los empleados acerca de las limitaciones, la cantidad de normas, controles y procedimientos existentes. Se hace hincapié en la rigidez de la estructura organizativa.

- Pregunta 1 hasta la 10.
- Contiene 10 ítems.
- Preguntas positivas: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.
- Preguntas negativas: 7, 8, 9.

Responsabilidad: La percepción de los trabajadores de "ser dueños de su propio trabajo". Tener la capacidad de tomar decisiones por sí mismos sin tener que consultar a sus superiores en cada paso.

- Pregunta 11 hasta la 17.

- Contiene 7 ítems.
- Preguntas positivas: 12, 13, 14, 15.
- Preguntas negativas: 11, 16, 17.

Recompensa: El sentimiento de ser gratificados por un trabajo bien realizado.

Se enfatiza la importancia de la recompensa positiva en lugar de hacer hincapié en el castigo.

- Pregunta 18 hasta la 23.
- Contiene 6 ítems.
- Preguntas positivas: 18, 19, 20, 22.
- Preguntas negativas: 21, 23.

Riesgo: La sensación de desafío y riesgo en el trabajo y en la organización. Se pone énfasis en tomar riesgos calculados.

- Pregunta 24 hasta la 28.
- Contiene 5 ítems.
- Preguntas positivas: 25, 26, 28.
- Preguntas negativas: 24, 27.

Calidez: La percepción de un ambiente de camaradería positivo. Se destaca la prevalencia de la amistad y los grupos sociales informales.

- Pregunta 29 hasta la 33.
- Contiene 5 ítems.
- Preguntas positivas: 29, 30, 33.
- Preguntas negativas: 31, 32.

Estándares de desempeño: La percepción de la importancia de cumplir con las normas y requisitos en el desempeño laboral. Se enfatiza la importancia de realizar un buen trabajo.

- Pregunta 34 hasta la 39.
- Contiene 6 ítems.
- Preguntas positivas: 34, 35, 36, 37, 39.
- Preguntas negativas: 38.

Apoyo: La percepción de la ayuda mutua entre directivos y empleados de la organización. Se enfatiza el apoyo recíproco para hacer frente a los problemas.

- Pregunta 40 hasta la 44.
- Contiene 5 ítems.
- Preguntas positivas: 41, 42, 43, 44.
- Preguntas negativas: 40,

Conflicto: El sentimiento de que los directivos prestan atención a las opiniones, incluso si difieren de su punto de vista. Se enfatiza la resolución abierta de los problemas.

- Pregunta 45 hasta la 49.
- Contiene 5 ítems.
- Preguntas positivas: 46, 47, 48.
- Preguntas negativas: 45, 49.

Identidad: El sentimiento de pertenencia a una empresa y de ser un miembro valioso tanto en la organización como en el grupo de trabajo específico.

- Pregunta 50 hasta la 53.
- Contiene 4 ítems.
- Preguntas positivas: 50, 51.
- Preguntas negativas: 52, 53.

2.4.2. Interpretación de Resultados

Para la interpretación de la información obtenida a través de la aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer que fue realizada en los centros de salud asignados, es necesario seguir los siguientes pasos para que los resultados y la interpretación sean correctos:

- Sumar las puntuaciones de las respuestas de cada dimensión.
- Sumar todos los puntajes obtenidos de todos los cuestionarios aplicados.
- Después divida el resultado obtenido para el número de preguntas de la dimensión analizada y luego para el número de cuestionarios aplicados, al finalizar obtendrá un resultado entre 1 y 4.
- Repita los pasos anteriores para cada dimensión del cuestionario.
- Para la puntuación global del clima laboral, sume el promedio de cada dimensión y divida este resultado para 9.

Para finalizar, se presenta la siguiente tabla, que ayudará a interpretar el significado de las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones evaluadas por el cuestionario aplicado.

Tabla 1

Rango de interpretación del OCQ.

Rango de puntaje	Interpretación
1 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4	Excelente

Fuente: Adaptado Marín (2003)

2.5. Grupos Focales

Los grupos focales son de suma importancia después de haber realizado la investigación por medio de un cuestionario, ya que nos ayuda a comprender un poco más allá de lo que las personas piensan de su clima laboral, tenemos detalles cualitativos que nos muestran un poco más allá de lo que está sucediendo dentro de sus zonas de trabajo.

Por esta razón hemos realizado un grupo focal con cada uno de los centros de salud, con un grupo elegido aleatoriamente que nos ayudó a entender y comprender un poco más de las respuestas que ya están establecidas en el cuestionario y así también darnos detalles que no se pueden reflejar solo con un cuestionario.

2.6. Procedimiento

Para la aplicación de la herramienta, se coordinó con las autoridades de la Coordinación Zonal 6 del Ministerios de Salud Pública, para establecer las fechas en las que se podría asistir a los diferentes centros de salud para realizar la aplicación del cuestionario a los colaboradores.

Previo a la aplicación del cuestionario en cada centro de salud asignado, se indicó a los colaboradores sobre el objetivo que se buscaba alcanzar a través de esta investigación, además del pedido de que procedan a leer y firmar un consentimiento informado, y de las instrucciones para responder el cuestionario. La aplicación grupal del cuestionario en cada centro de salud tomó aproximadamente 20 minutos, luego de lo cual se realizó una pequeña dinámica grupal que buscó generar un espacio de reflexión sobre la importancia de trabajar en equipo para conseguir un clima laboral agradable en cada centro de salud.

Luego de la aplicación de los cuestionarios se procedió a tabular la información recolectada a través del programa Excel, elaborando luego un informe en base a tablas y gráficos estadísticos.

Cuando ya se contó con los resultados tabulados, se procedió a realizar los grupos focales con algunos colaboradores de cada centro de salud para profundizar la información sobre aquellas preguntas y dimensiones que obtuvieron los resultados más preocupantes.

Por último, se elaboró una propuesta de un plan de acción, para reforzar aquellas dimensiones del clima laboral evaluadas favorablemente y hacer correctivos en aquellas dimensiones que obtuvieron resultados negativos. Dicho plan fue socializado con las autoridades de la Coordinación Zonal 6 del MSP, y su ejecución posterior será responsabilidad de la institución.

Capítulo 3

3. Resultados de Clima Organizacional de los Centros de Salud

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada centro de salud, donde se observan los resultados que salieron en cada dimensión.

3.1. Preguntas del Cuestionario de Litwin y Stringer

Tabla 2

Preguntas de la dimensión Estructura.

Número	Pregunta
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 7, 8 y 9.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Tabla 3

Preguntas de la dimensión Responsabilidad.

Número	Pregunta
11.	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12.	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 11, 16 y 17

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Tabla 4

Preguntas de la dimensión recompensa

Número	Pregunta
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21.	En esta organización hay mucha crítica.
22.	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23.	Cuando cometo un error me sancionan.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 21 y 23.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Tabla 5

Preguntas de la dimensión riesgo

Número	Pregunta
24.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26.	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 24 y 27.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Tabla 6

Preguntas de la dimensión calor

Número	Pregunta
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31.	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 31 y 32.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Tabla 7

Preguntas de la dimensión estándares de desempeño

Número	Pregunta
34.	En esta organización se exige un rendimiento alto.
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37.	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Nota: La pregunta negativa de esta dimensión es: 38.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Tabla 8

Preguntas de la dimensión apoyo

Número	Pregunta
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42.	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44.	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

Nota: La pregunta negativa de esta dimensión es 40.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Tabla 9

Preguntas de la dimensión conflicto

Número	Pregunta
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuo
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 45 y 49.

Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Tabla 10

Preguntas de la dimensión identidad

Número	Pregunta
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52.	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53.	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.

Nota: Las preguntas negativas de esta dimensión son: 52 y 53.

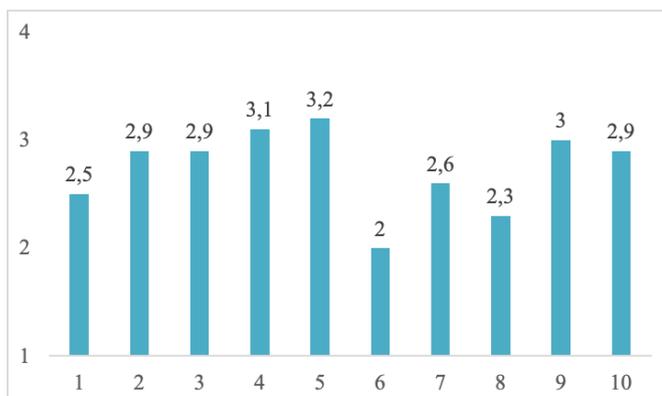
Fuente: Adaptado del Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

3.2. Resultados de la Aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer

3.2.1. Resultados del Centro de Salud de Sayausí

Figura 1

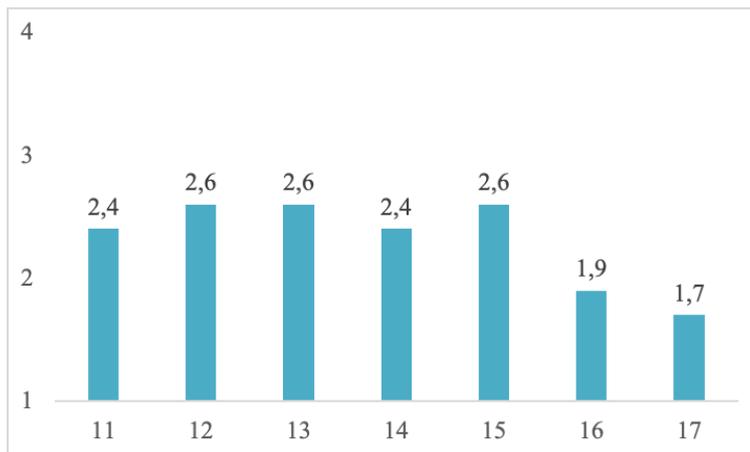
Resultados de la dimensión estructura



Como se puede observar en la figura 1, al evaluar la dimensión Estructura en el centro de salud de Sayausí, la dimensión obtiene una puntuación global de 2.7 que se interpreta como Buena. Analizando individualmente las preguntas de esta dimensión, se destaca que la pregunta mejor puntuada es la #5 con 3.2 y que hace relación a que el personal del centro tiene claras las políticas que controlan su trabajo. Por el contrario, la pregunta peor puntuada es la 6, con un puntaje de 2 y que hace referencia a que existe mucho papeleo para cumplir con los trámites dentro de la institución.

Figura 2

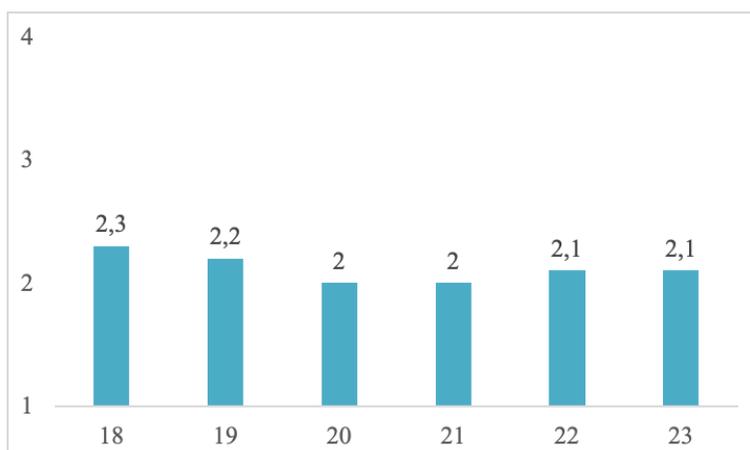
Resultados de la dimensión responsabilidad



Como se observa en la figura 2, donde se evalúa la dimensión de responsabilidad da un resultado global de 2,3, lo cual demuestra que esta dimensión se encuentra en un nivel regular. Es importante destacar que la pregunta 17 arroja el puntaje más bajo, con un 1,7, casi alcanzando el mínimo para considerarse malo. Esta pregunta indica que los individuos no tomas responsabilidades. Además, es relevante señalar que tres preguntas específicas, a saber, la 12, 13 y 16, presentan un puntaje idéntico de 2,6. Estas preguntas refieren a la responsabilidad individual, indicando que cada persona debe asumir su propia responsabilidad y que nadie más debería encargarse de esta tarea.

Figura 3

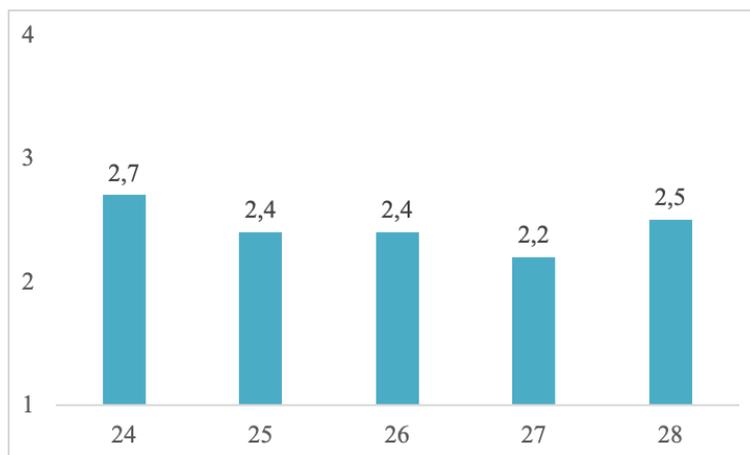
Resultados de la dimensión recompensa



Como se observa en la figura 3, se evidencia un resultado global de 2,1, lo cual indica que la dimensión se sitúa en el rango de regular dentro de la organización. Destaca que las dos preguntas con menor puntuación son la 20 y la 21, obteniendo un resultado de 2,0, lo que categoriza dichas interrogantes como regulares. Dichas preguntas abordan la percepción de que los empleados no están de acuerdo con la recompensa que obtienen por su labor y la cantidad de críticas presentes en la organización. Por otro lado, resalta la pregunta con la puntuación más elevada, la número 18, que arroja un resultado de 2,3. Aunque este puntaje también cae en la categoría de regular, sugiere la existencia de un sistema de promoción efectivo dentro de la organización, indicando que hay oportunidades para el ascenso y el desarrollo profesional.

Figura 4

Resultados de la dimensión riesgo

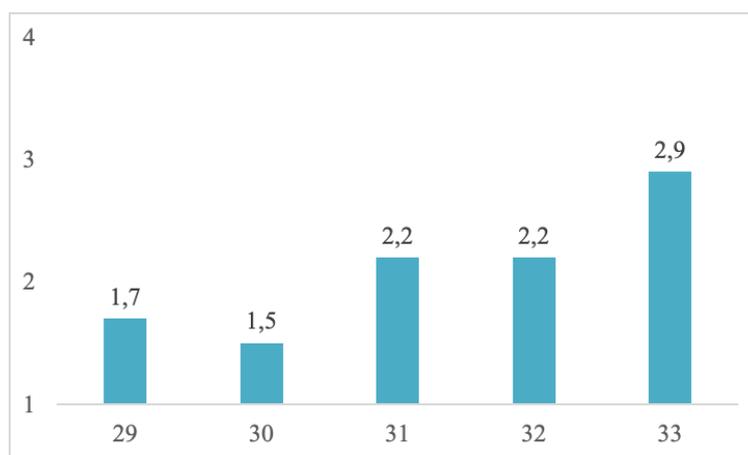


Como se observa en la figura 4, se destaca un resultado global de 2,4, ubicándose en el rango de regular para la organización. La pregunta con la puntuación más baja es la número 27, obteniendo un resultado de 2,2 y calificando como regular. Esta pregunta refleja la percepción de que la toma de decisiones se realiza con excesiva cautela para garantizar su efectividad. Contrastando con esto, la pregunta de mayor

puntuación es la número 24, con un resultado de 2,7, lo cual se interpreta como bueno. Esta pregunta aborda la filosofía de la organización, indicando que el progreso a largo plazo está vinculado a la realización certera de las tareas. Un patrón notable en estos resultados es que las preguntas con mayor y menor puntaje pertenecen al espectro de las preguntas formuladas de manera negativa, sugiriendo una tendencia en la percepción de ciertos aspectos de la organización.

Figura 5

Resultados de la dimensión calor

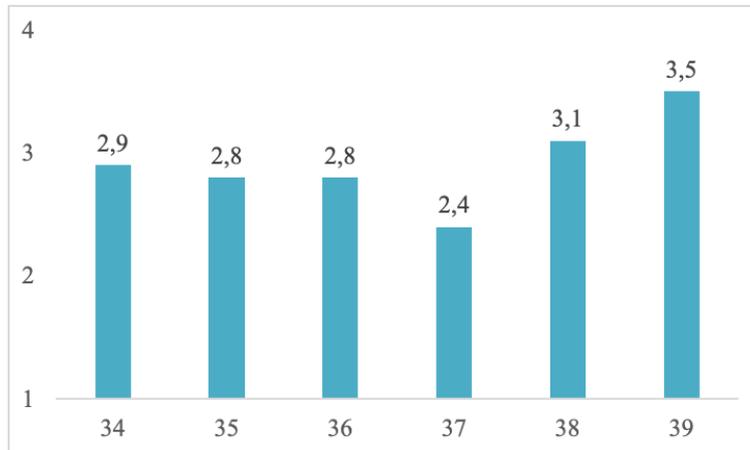


Como se observa en la figura 5, el resultado global de la dimensión calor es de 2,1, situándose en un rango considerado como regular en el contexto organizacional. Destaca la pregunta con la puntuación más baja, la número 30, la cual obtiene un resultado de 1,5, alcanzando el límite mínimo dentro de este rango que es regular. Esta pregunta aborda la percepción acerca de la existencia de un clima laboral agradable y sin tensiones. Los resultados indican que los trabajadores no están conformes con el ambiente laboral actual. Por otro lado, la pregunta con el puntaje más elevado es la número 33, que obtiene un resultado de 2,9, clasificado como bueno. Esta pregunta trata sobre la percepción de los trabajadores acerca de la necesidad de que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores sean agradables. La alta puntuación sugiere que hay

un consenso positivo entre los empleados respecto a la importancia de relaciones laborales amigables y constructivas.

Figura 6

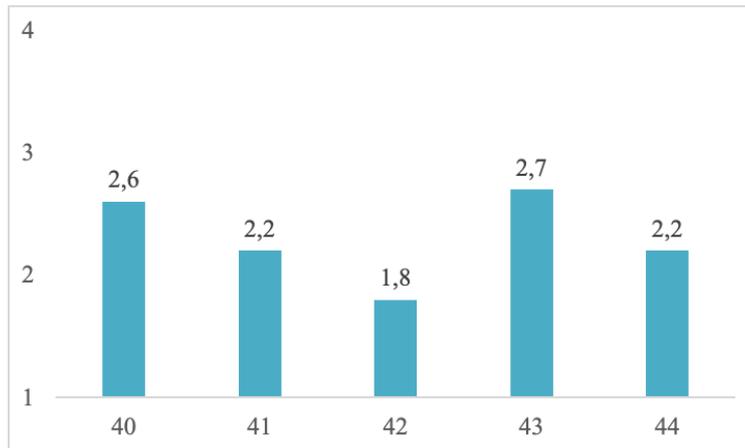
Resultados de la dimensión de estándares de desempeño



Como se observa en la figura 6, el resultado global de la dimensión estándares de desempeño es 2,9, alcanzando un nivel considerado como bueno dentro de la organización. La pregunta con la puntuación más baja es la número 37, que obtiene un resultado de 2,4, clasificándose como regular. Esta pregunta indaga sobre la percepción de la gerencia respecto a la relación entre la satisfacción de los empleados y la productividad, sugiriendo que los trabajadores no muestran un alto grado de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la pregunta con el puntaje más elevado es la número 39, que arroja un resultado de 3,5, situándose en el rango de excelente. Esta pregunta versa sobre el nivel de orgullo que los empleados sienten respecto a su desempeño en la organización. Los resultados sugieren que existe un consenso positivo entre los trabajadores en cuanto a la satisfacción y orgullo asociados con sus contribuciones laborales.

Figura 7

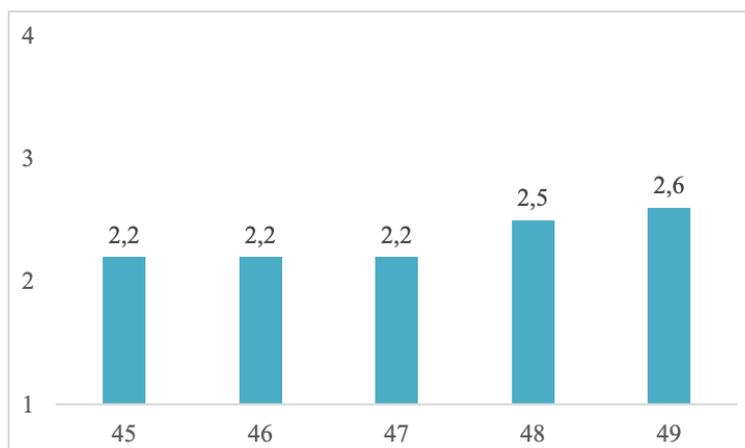
Resultado de dimensión apoyo



Como se observa en la figura 7, la organización obtiene una puntuación global de 2,3, calificando como regular, en la dimensión de apoyo. La pregunta con menor puntaje es la número 42, con una puntuación de 1,8, indicando un nivel regular. Esta pregunta señala la falta de confianza entre el personal de la organización. En contraste, la pregunta con el puntaje más alto es la número 43, con una puntuación de 2,7, calificando como buena. Esta pregunta indica que los compañeros brindan ayuda en situaciones de trabajo difíciles, mostrando un nivel de colaboración en momentos desafiantes.

Figura 8

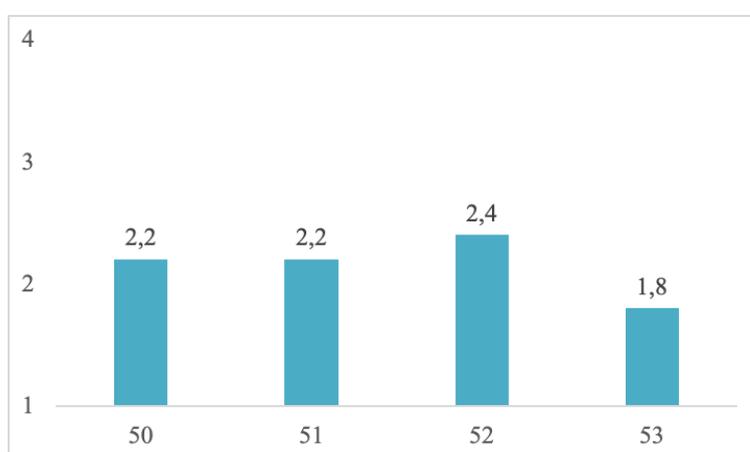
Resultado de la dimensión conflicto



Como se observa en la figura 8, se ha obtenido un resultado global de 2.4, situándose en la categoría de regular en términos de organización, en la dimensión de conflicto. Es relevante destacar que las preguntas que han obtenido menor puntuación son la 45, 46 y 47, todas ellas con un resultado de 2.2, lo que también se clasifica como regular. Estas preguntas abordan la temática de los conflictos dentro de la organización, y la interpretación sugiere que la entidad no experimenta discrepancias significativas, indicando una dinámica favorable en la que la organización parece no estar en desacuerdo con estos conflictos. Esta ausencia de conflicto podría ser percibida como un aspecto positivo para la organización. En contraste, la pregunta que ha obtenido el puntaje más alto es la número 49, con un resultado de 2.6, situándose en la categoría de "bueno". Esta pregunta plantea la posibilidad de tomar decisiones de manera fácil y rápida, lo cual se interpreta como beneficio para la organización. La agilidad en la toma de decisiones se percibe como una cualidad positiva que contribuye al buen funcionamiento y eficiencia de la entidad.

Figura 9

Resultados de la dimensión identidad

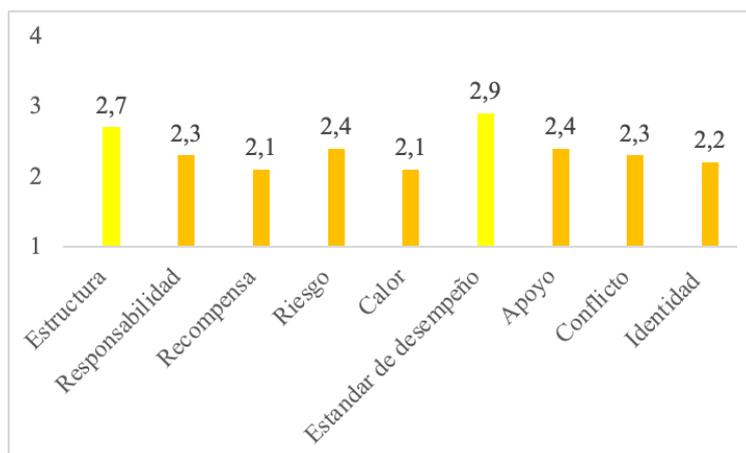


Como se observa en la figura 9, se obtiene un resultado global de 2,2, posicionándose en la categoría de regular para la organización, en la dimensión de

identidad. La pregunta con la puntuación más baja es la número 53, que obtiene un resultado de 1,8, también clasificándose como regular. Esta pregunta aborda la percepción de que cada individuo se preocupa principalmente por sus propios intereses. Es importante señalar que, en este contexto, obtener un puntaje bajo podría indicar que los trabajadores están dispuestos a poner de lado sus intereses individuales en favor del bienestar colectivo, lo cual puede considerarse positivo. Contrastando con esto, la pregunta con el puntaje más elevado es la número 52, que obtiene un resultado de 2,4, también calificando como regular. Esta pregunta sugiere que los empleados perciben que no existe una lealtad significativa por parte del personal hacia la compañía. Estos resultados reflejan una percepción negativa en cuanto a la conexión emocional y compromiso de los empleados con la organización.

Figura 10

Resultado global del Centro de Salud Sayausí



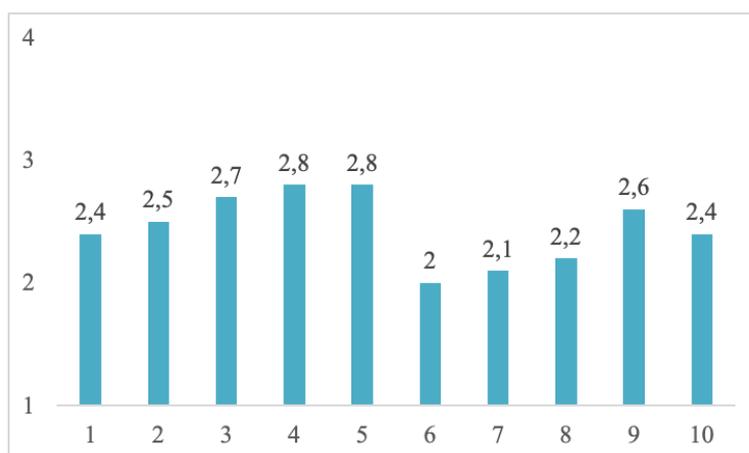
Como se observa en la figura 10, los resultados globales de las dimensiones de los cuestionarios aplicados arrojaron un promedio de 2,4, lo que indica un rendimiento regular para la organización. Estos resultados sugieren que las dimensiones de recompensa y calor son las más bajas, lo que podría indicar una falta de reconocimiento por el trabajo y un clima laboral poco favorable en la organización. Por otro lado, la

dimensión de estándares de desempeño obtuvo la puntuación más alta, con 2,9, lo que es positivo para la organización. Esto sugiere que, en esta área, el desempeño laboral es satisfactorio y que los trabajadores se sienten satisfechos.

3.2.2. Resultado del Centro de salud No. 2

Figura 11

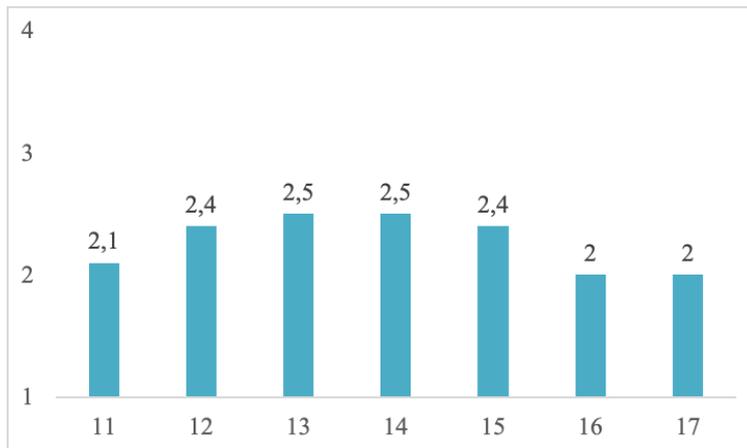
Resultados de la dimensión estructura



Como se observa en la figura 11, se ha obtenido un resultado global de 2,5, indicando que la organización se sitúa en el rango considerado como bueno. No obstante, resulta notable que la pregunta con la puntuación más baja es la número 6, que arroja un resultado de 2,0, clasificándose como regular. Esta pregunta versa sobre la cantidad de papeleo presente dentro de la organización, sugiriendo que los empleados podrían percibir que existe una carga administrativa que afecta su eficiencia. Por otro lado, es alentador observar que las preguntas 4 y 5 obtuvieron puntuaciones muy positivas, alcanzando 2,8 y clasificándose como bueno. Estas preguntas tratan sobre la claridad en el conocimiento de las políticas y la estructura de la organización. Los resultados indican que los empleados tienen una comprensión sólida y positiva de las políticas y la estructura organizativa, lo cual es fundamental para el buen funcionamiento y la eficacia en el entorno laboral.

Figura 12

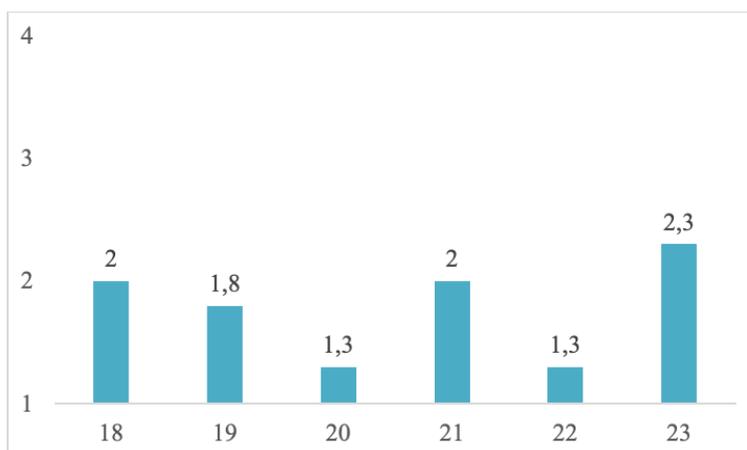
Resultado de la dimensión responsabilidad



Como se observa en la figura 12, el resultado global es 2,5, lo que indica un desempeño regular en la dimensión responsabilidad. Las preguntas 16 y 17 obtuvieron las puntuaciones más bajas con 2,0. Estas preguntas señalan que cuando se cometen errores, siempre hay excusas y que los individuos de la organización no asumen responsabilidades, lo que sugiere que esto es poco común en la organización. Además, las preguntas 13 y 14 obtuvieron el mismo resultado de 2,5, abordando la responsabilidad individual, indicando que nadie más se hace cargo de ella.

Figura 13

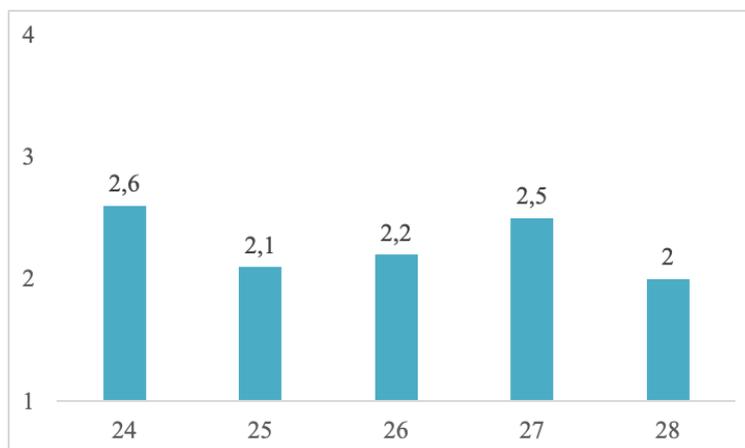
Resultados de la dimensión recompensa



Como se observa en la figura 13, el resultado global es de 1,8, indicando que la dimensión se sitúa en el rango de regular dentro de la organización. Es notable que las dos preguntas con menor puntaje son la 20 y la 22, ambas con un resultado de 1,3, clasificándose como malo. Estas preguntas abordan la percepción de los empleados respecto a la recompensa por su trabajo y la cantidad de críticas presentes en la organización. Estos resultados sugieren que estos aspectos están considerablemente desfavorables en la organización, señalando la necesidad de abordar estas áreas en un plan de acción. Por otro lado, destaca la pregunta con el puntaje más elevado, la número 23, con un resultado de 2,3, clasificándose como regular. Esta pregunta trata sobre la percepción de los empleados en relación con cómo se abordan los problemas y se aplican sanciones en la organización. Aunque este puntaje es más alto, aún indica que hay áreas de mejora en la gestión de problemas y sanciones dentro de la organización. Estos resultados proporcionan información valiosa para la planificación estratégica y el desarrollo de acciones correctivas.

Figura 14

Resultados de la dimensión riesgo

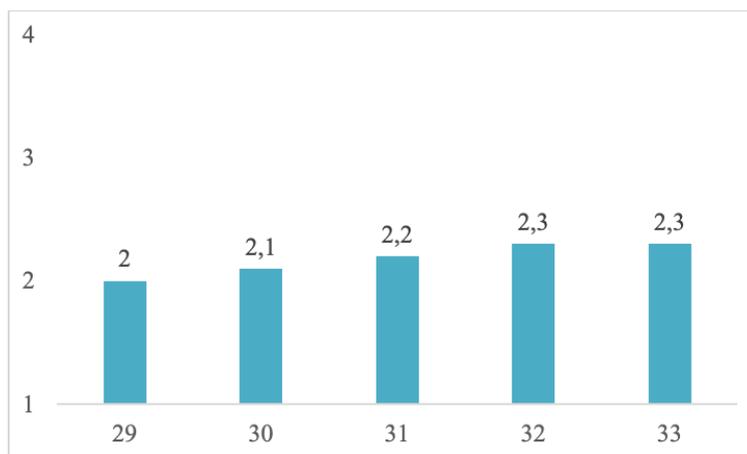


Como se observa en la figura 14, el resultado global es de 2,5, calificando como regular para la organización, en la dimensión de riesgo. La pregunta con la puntuación

más baja es la 28, con un resultado de 2,0, lo que indica un rendimiento regular. Esta pregunta indica que la gerencia no se arriesga por una buena idea. Por otro lado, la pregunta con el puntaje más alto es la 24, con un resultado de 2,6, lo que significa que es bueno. Esta pregunta se refiere a la filosofía de la organización, que sostiene que progresará a largo plazo si se toman decisiones certeras.

Figura 15

Resultados de la dimensión calor

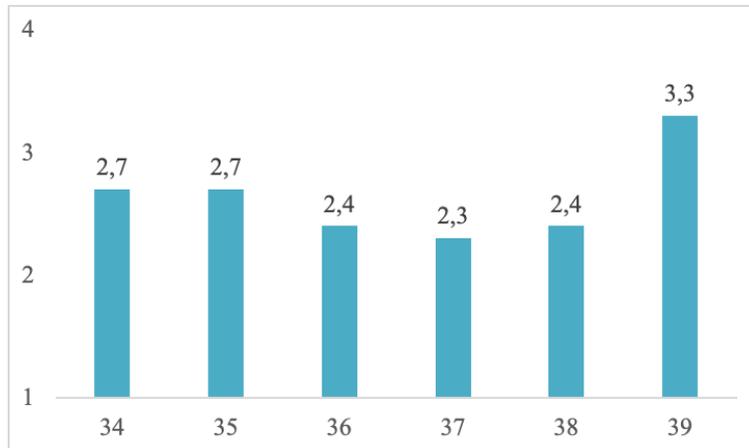


Como se observa en la figura 15, el resultado global de 2,4, posicionando a la organización en el rango de regular, de la dimensión calor. La pregunta con la puntuación más baja es la número 29, obteniendo un resultado de 2,0, lo cual indica que los trabajadores no están de acuerdo con la existencia de una atmósfera amistosa entre los miembros de la organización. Estos resultados sugieren que la percepción del clima laboral podría necesitar mejoras. Por otro lado, las preguntas con los puntajes más altos son la 32 y la 33, ambas con un resultado de 2,3, clasificándose como regular. Las preguntas tratan sobre la percepción de los trabajadores de ser fríos y reservados entre sí y también aborda el acuerdo de los empleados respecto a la importancia de que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores sean agradables. Aunque estos puntajes

son más altos, aún sugieren que existe espacio para mejorar la interacción y la percepción de las relaciones laborales dentro de la organización.

Figura 16

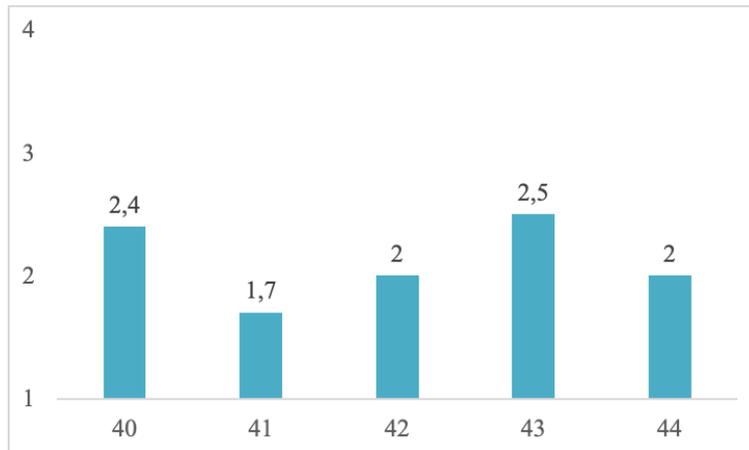
Resultados de la dimensión estándares de desempeño



Como se observa en la figura 16, el resultado global es de 2.9, alcanzando el rango de bueno en la organización, en la dimensión de estándares de desempeño. La pregunta con menor puntaje es la número 37, con un resultado de 2.3, llegando a regular. Esta pregunta indica que la gerencia piensa que, si las personas están contentas, la productividad marchará bien. Los resultados sugieren que los trabajadores no están muy de acuerdo con esta pregunta. La pregunta con mayor puntaje es la número 39, con un resultado de 3.3, que llega al rango de bueno. Esta pregunta habla sobre lo orgullosos que se sienten los empleados con su desempeño en la organización.

Figura 17

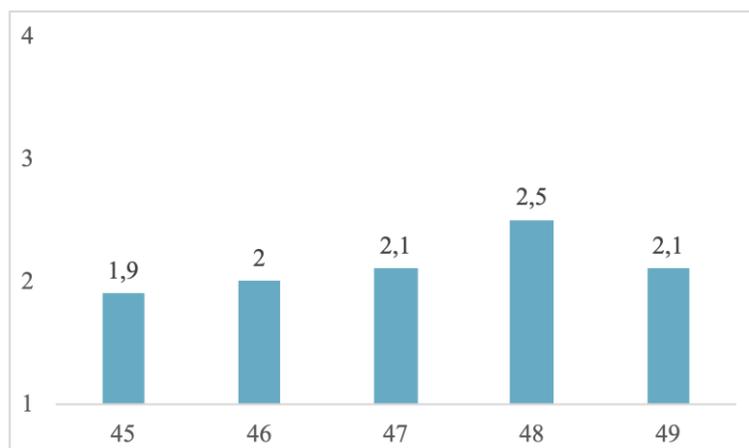
Resultados de la dimensión apoyo



Como se observa en la figura 17, la organización ha obtenido un puntaje global de 2,4, lo que indica un rendimiento regular en la dimensión de apoyo. La pregunta que ha recibido la puntuación más baja es la número 41, con un puntaje de 1,7, también considerado regular. Este resultado sugiere que la gerencia no aborda adecuadamente las aspiraciones de los empleados dentro de la organización. Por otro lado, la pregunta con el puntaje más alto es la número 43, con un puntaje de 2,5, lo que se considera bueno. Este resultado indica que los compañeros de trabajo brindan apoyo en situaciones difíciles.

Figura 18

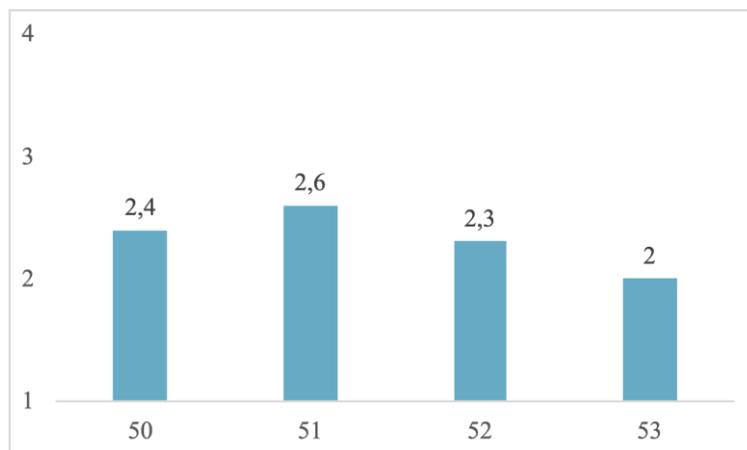
Resultados de la dimensión conflicto



Como se observa en la figura 18, se ha obtenido un resultado de 2,4, situando a la dimensión conflicto en el rango de regular. La pregunta con el puntaje más bajo es la número 45, que alcanza un resultado de 1,9, clasificándose también como regular. Esta pregunta aborda la percepción acerca de la necesidad de mantenerse callado para causar una buena impresión. Los resultados sugieren que los empleados podrían sentir que existe cierta presión para no expresar sus opiniones abiertamente. En contraste, la pregunta con el puntaje más alto es la número 48, que obtiene un resultado de 2,5, clasificándose como bueno. Esta pregunta destaca la percepción de que los empleados sienten que siempre pueden expresar su punto de vista, incluso si sus superiores no están de acuerdo. Este resultado positivo indica que, a pesar de la discrepancia de opiniones, hay un ambiente que favorece la libre expresión de ideas y perspectivas dentro de la organización.

Figura 19

Resultados de la dimensión identidad

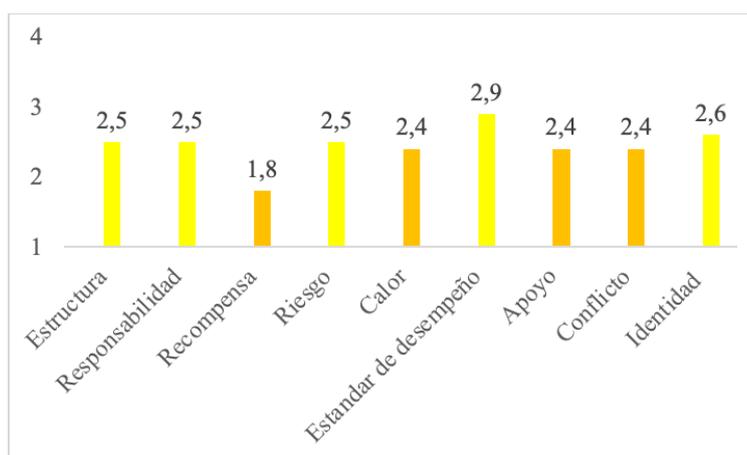


Como se observa en la figura 19, la dimensión de identidad da un resultado global de 2,6, lo que se considera bueno para la organización. La pregunta con la puntuación más baja es la número 53, con un resultado de 2,0, calificado como regular. Esta pregunta indica que cada individuo se preocupa principalmente por sus propios

intereses. Sin embargo, esta situación puede considerarse positiva, ya que los empleados pueden dejar de lado sus intereses personales en favor de sus compañeros. Por otro lado, la pregunta con la puntuación más alta es la número 51, con un resultado de 2,6, también calificado como regular. Esta pregunta indica que los empleados se sienten parte de un equipo que funciona eficazmente.

Figura 20

Resultado global del Centro de salud No. 2



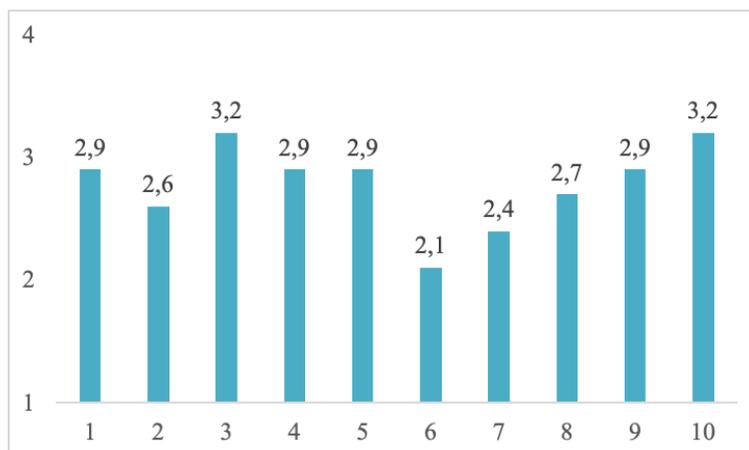
Como se observa en la figura 20 presenta los resultados globales de las dimensiones, arrojando un promedio de 2,4, lo cual se clasifica como un nivel regular en cuanto al clima laboral según los cuestionarios aplicados. Una interpretación inicial revela que la dimensión de recompensas ha obtenido la puntuación más baja, sugiriendo que en esta organización podría existir una percepción generalizada de que hay una falta de reconocimiento o recompensa adecuada por el trabajo realizado. Por otro lado, destaca que la dimensión de estándares de desempeño ha obtenido la puntuación más alta, alcanzando 2,9 y clasificándose como buena para la organización. Esto indica que los empleados se sienten satisfechos con los estándares establecidos para el desempeño laboral en la organización. Estos resultados ofrecen información valiosa para la identificación de áreas de mejora y fortalezas, proporcionando una base sólida para la

implementación de estrategias que contribuyan a un clima laboral más positivo y productivo.

3.2.3. Resultados del Centro de Salud de San Joaquín

Figura 21

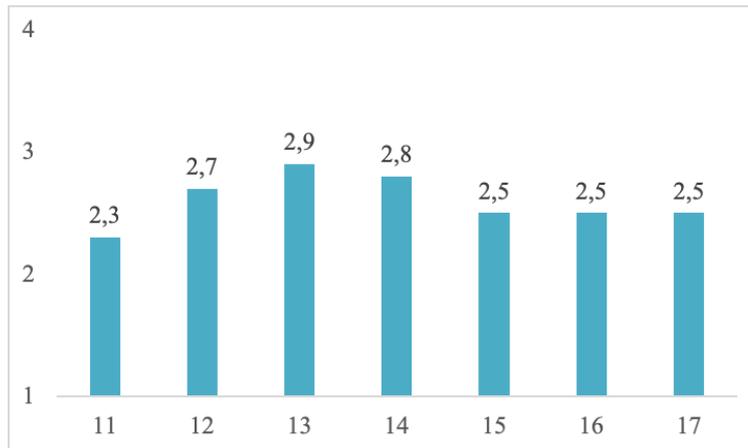
Resultados de la dimensión estructura



Como se observa en figura 21, la organización obtuvo un resultado global de 2,8, lo que indica un desempeño general bueno en la dimensión estructura. Sin embargo, es notable que la pregunta con el puntaje más bajo es la número 6, con un resultado de 2,1, lo cual se traduce como regular. Esta pregunta se refiere a la cantidad de papeleo dentro de la organización. Por otro lado, algunas preguntas obtuvieron puntajes muy altos, como la 3 y la 10, con un resultado de 3,2, lo que significa bueno. Estas preguntas se centran en la claridad en cuanto a quién tiene autoridad para tomar decisiones y en el interés de la alta dirección por garantizar que todos los métodos y procedimientos estén bien definidos.

Figura 22

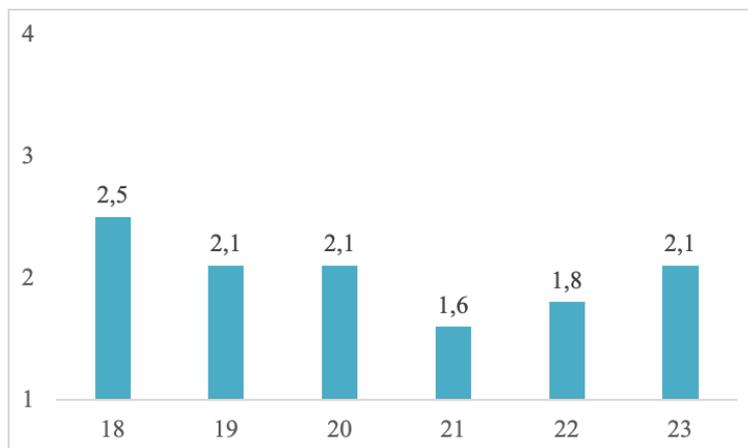
Resultados de la dimensión responsabilidad



Como se observa en la figura 22, el resultado global es 2,6, lo que indica un desempeño bueno en la dimensión responsabilidad. La pregunta 11 obtuvo la puntuación más baja con 2,3. Esta pregunta señala que se desconfía en los juicios individuales y que se tiene que verificar todo dos veces, esto se interpreta que no sucede muchas veces en la organización por lo que es bueno. Además, la pregunta 13 obtuvo un resultado de 2,9, abordando un ambiente amistoso en la organización, indicando que llega a ser un buen ambiente laboral.

Figura 23

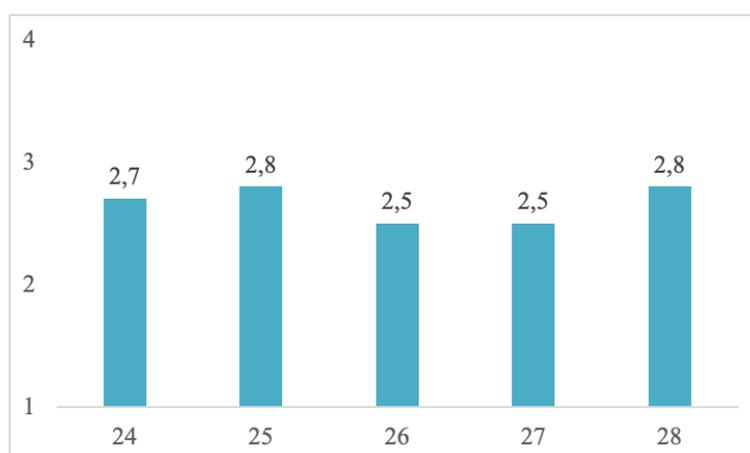
Resultados de la dimensión recompensa



Como se observa en la figura 23, se ha obtenido un resultado global de 2,0, indicando que la dimensión de recompensa se encuentra en el rango de regular en la organización. La pregunta con la puntuación más baja es la número 21, con un resultado de 1,6, también calificándose como regular. Estas preguntas abordan la percepción de los empleados respecto a la cantidad de críticas presentes en la organización. Los resultados sugieren que existe una preocupación o percepción negativa en cuanto a la cantidad de críticas en el entorno laboral. En contraste, la pregunta con el puntaje más alto es la número 18, que obtiene un resultado de 2,5, también clasificándose como regular. Aunque este puntaje es más alto, indica que los empleados perciben que hay un buen sistema de promoción para ascender dentro de la organización. Estos resultados brindan información importante para la gestión de recursos humanos, señalando áreas de atención y posibles fortalezas en el desarrollo de estrategias para mejorar el clima laboral.

Figura 24

Resultados de la dimensión riesgo

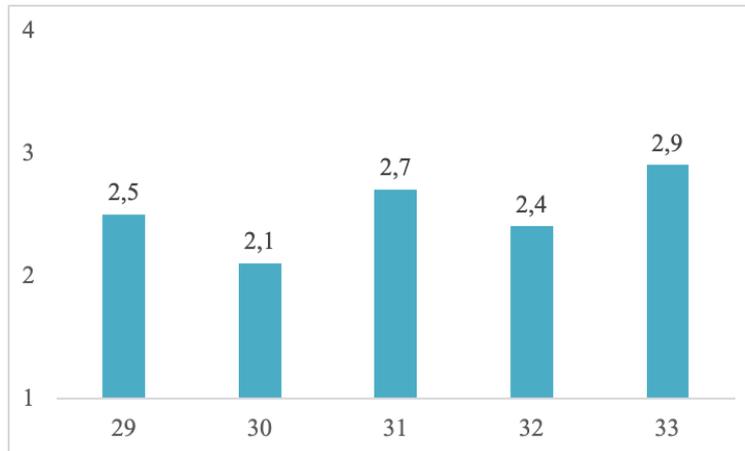


La organización obtuvo un resultado global de 2.6, calificándola como buena. Las preguntas con la puntuación más baja son 26 y 27, con una puntuación de 2.5, destacan la necesidad de que la organización tome riesgos para mantenerse competitiva y la precaución excesiva en la toma de decisiones para garantizar su efectividad. Por

otro lado, las preguntas 25 y 28 obtuvieron la puntuación más alta de 2.8, lo que indica que la organización ha asumido riesgos en momentos inesperados y que su filosofía asegura progreso a largo plazo si se toman decisiones acertadas.

Figura 25

Resultados de la dimensión calor



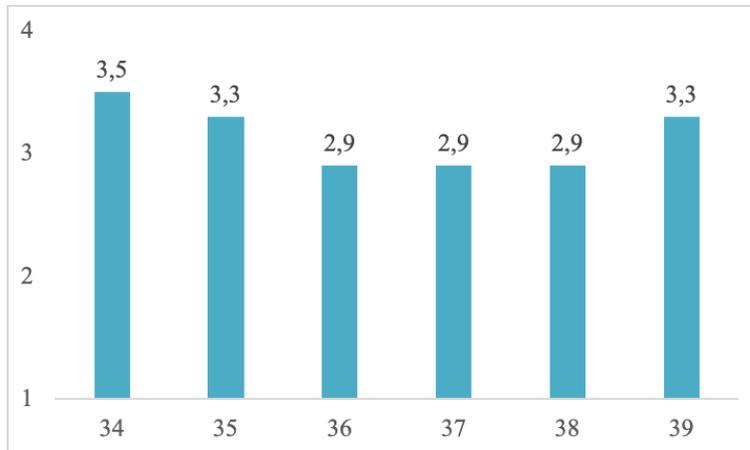
Como se observa en la figura 25 el resultado global de 2,5, situando a la dimensión de calor en el rango considerado como bueno. No obstante, es relevante destacar que la pregunta con el puntaje más bajo es la número 30, obteniendo un resultado de 2,1. Esta pregunta aborda la percepción de los trabajadores sobre la existencia de un clima laboral agradable y sin tensiones. Los resultados sugieren que los empleados no están completamente de acuerdo con la afirmación de que el ambiente laboral es cómodo y libre de tensiones.

Por otro lado, la pregunta con el puntaje más alto es la número 33, con un resultado de 2,9, clasificándose como bueno. Esta pregunta indica que los trabajadores están de acuerdo en que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores deben ser agradables. Estos resultados positivos sugieren un consenso favorable en cuanto a la importancia de relaciones laborales armoniosas. Estos hallazgos pueden servir como

base para fortalecer la cultura organizacional y fomentar un ambiente laboral aún más positivo.

Figura 26

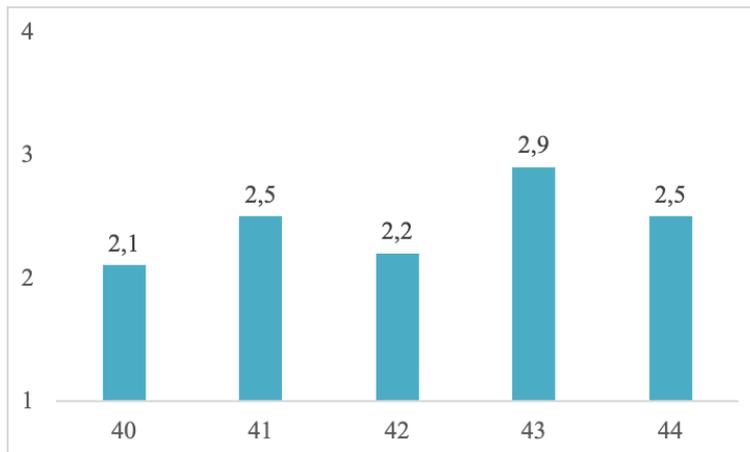
Resultados de la dimensión estándares de desempeño



Como se observa en la figura 26 que la dimensión estándares de desempeño a obtenido un resultado global de 3,1, lo que la sitúa en el rango de bueno. Las preguntas que han obtenido menor puntuación son la 36, 37 y 38, con un resultado de 2,9, también calificado como bueno. Estas preguntas abordan el rendimiento personal y grupal, la productividad de la organización y las relaciones interpersonales. Por otro lado, la pregunta con la puntuación más alta es la 34, con un resultado de 3,5, calificado como excelente, la cual se enfoca en la exigencia de un rendimiento alto.

Figura 27

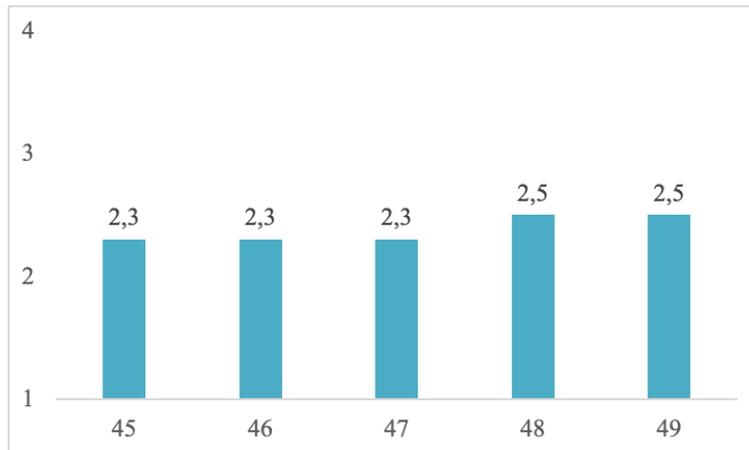
Resultados de la dimensión apoyo



Como se observa en la figura 27, se obtiene un resultado global de 2,4, situando a la organización en el rango de regular. La pregunta con el puntaje más bajo es la número 40, que alcanza un resultado de 2,1, también clasificándose como regular. Esta pregunta aborda la percepción de los empleados sobre las consecuencias cuando se cometen errores, indicando que, si algo sale mal, la relación con los superiores se ve afectada. Este resultado sugiere que podría existir una percepción de consecuencias negativas ante errores. Por otro lado, la pregunta con el puntaje más alto es la número 43, con un resultado de 2,9, clasificándose como bueno. Esta pregunta destaca la percepción de que los compañeros brindan apoyo cuando se enfrentan a tareas difíciles. Este resultado positivo sugiere un ambiente de colaboración y ayuda mutua entre los empleados en situaciones desafiantes. Estos resultados proporcionan una visión detallada de la dinámica social en la organización y pueden ser útiles para identificar áreas de mejora en la gestión de errores y en el fomento de la colaboración entre los empleados.

Figura 28

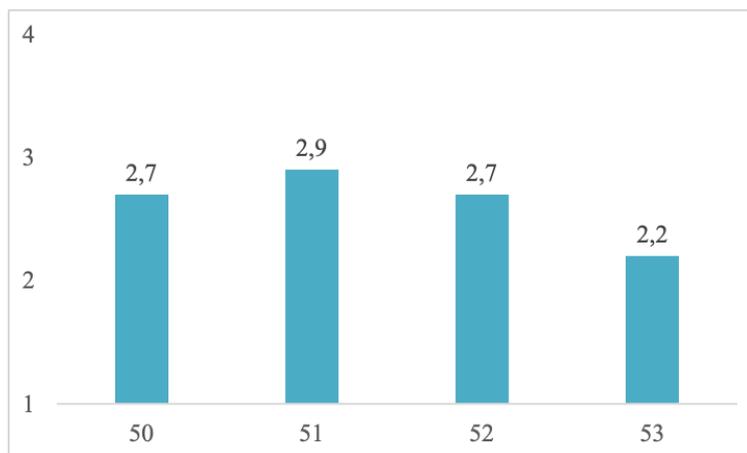
Resultados de la dimensión conflicto



Como se observa en la figura 28 que la organización obtuvo una puntuación general de 2,4, lo que indica un desempeño regular. Las preguntas con menor puntuación 45, 46 y 47 obtuvieron un resultado de 2,3, también considerado como regular. Estas preguntas abordan la necesidad de mantenerse callado para causar una buena impresión, el conflicto entre departamentos como algo positivo, y la estimulación de discusiones, lo que sugiere la presencia de estas situaciones en la empresa. Por otro lado, las preguntas con la puntuación más alta 48 y 49 obtuvieron un resultado de 2,5, considerado bueno. Estas preguntas destacan la posibilidad de expresar puntos de vista incluso si los jefes no están de acuerdo, y la toma de decisiones de manera fácil y rápida.

Figura 29

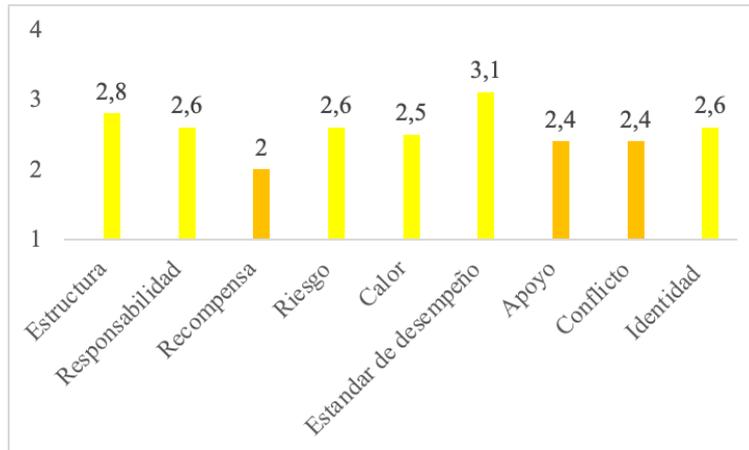
Resultados de la dimensión identidad



Como se observa un resultado global de 2,6, lo que la clasifica como buena para la dimensión identidad. La pregunta con el puntaje más bajo es la número 53, obteniendo un resultado de 2,2 y calificándose como regular. Esta pregunta sugiere que los trabajadores se preocupan principalmente por sus propios intereses, lo cual, aunque calificado como regular, podría indicar un grado de individualismo en la percepción de los empleados. Por otro lado, destaca que la pregunta con el puntaje más alto es la número 51, con un resultado de 2,9, también clasificándose como regular. Esta pregunta indica que los empleados se sienten parte de un equipo que funciona bien. Aunque la calificación sea en el rango de regular, la percepción de ser parte de un equipo eficiente puede contribuir positivamente al clima laboral y a la satisfacción de los empleados. Estos resultados brindan información valiosa para fortalecer la cohesión y colaboración en el equipo de trabajo.

Figura 30

Resultado global del Centro de salud de San Joaquín



Como se observa en la figura 30 presenta los resultados globales de las dimensiones, revelando un promedio de 2,6 en los cuestionarios aplicados y clasificándose como bueno para el clima laboral. La interpretación inicial sugiere que la dimensión de recompensas ha obtenido la puntuación más baja con 2,0, indicando una percepción generalizada de que la organización brinda poca recompensa por el trabajo de los empleados. En contraste, destaca que la dimensión de estándares de desempeño ha alcanzado la puntuación más alta, llegando a 3,1 y clasificándose como buena. Esto sugiere que los empleados se sienten satisfechos con los estándares establecidos para el desempeño laboral en la organización. Estos resultados proporcionan información valiosa para la gestión de recursos humanos, destacando áreas de mejora en la compensación y reconocimiento, así como fortalezas en la definición y evaluación del desempeño laboral.

3.3. Resultados de los Grupos Focales

3.3.1. Resultados del Grupo Focal del Centro de Salud Sayausí

En la dimensión Calor, se consultó a los participantes sobre las causas de que las preguntas 29 y 30 hayan sido baja, las que hablan sobre un clima de trabajo agradable y sin tensiones; los participantes supieron indicar que experimentan tales situaciones, la tensión es lo que más se ha presentado en la organización ya que en la organización se ha creado grupos de compañeros por lo que cuando se necesita la ayuda de alguien no existe el espíritu de colaboración para ayudarse entre estos grupos, se han creado muchos chismes, la exageración de las situaciones y hasta una frase que se resalta cuando opinaron sobre esta pregunta fue "lanzas la piedra y mandan a otro a dar la cara", También dijeron que el trato entre compañeros no existe hay un grupo muy pequeño en el que se llevan y son los que más afectados están ya que el resto han creado una imagen negativa de estas personas no se con certeza si son por los años que están ahí o por liderazgos anteriores donde no se supo controlar estas situaciones como el humillar a los compañeros de trabajo. Ellos tienen la esperanza que esto cambie ya que hay un cambio de liderazgo es reciente, pero piden la ayuda de que estas situaciones se controlen más dentro del centro.

En la dimensión Apoyo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 42 haya sido baja, la que habla sobre si las personas confían una de la otra; los participantes supieron indicar que experimentan tales situaciones, ninguno confía del otro, ya como mencione anteriormente la falta de compañerismo en la organización crea que el personal dentro de la organización tengan recelo por quien y en quien no confiar ya que se crea muchos chismes o rumores de que ha hecho uno o no ha hecho llegando a no confiar en que contar a ciertas personas porque pueden utilizarlo en su contra y como no hay pruebas de lo que se dice pueden llegar a perjudicarse, como también me

supieron decir que se roba adentro del centro lo que les ha tocado comprar candados para guardar su cosas y por último que tienen que tener todos los permisos firmados o lo que necesiten tienen que estar firmados para que haya pruebas y así no desconfíen de los que están en el centro.

En la dimensión Responsabilidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que las pregunta 16 y 17 hayan sido baja, hablan sobre la falta de responsabilidad de sus acciones y la cantidad de excusas; los participantes supieron indicar que experimentan tales situaciones, hablan que las excusas hay buenas y malas ya que las buenas son para poder justificar una situación que si se hizo pero no se realizó como era debido y las excusas malas se presentan cuando no quieren hacer los trabajos que les toca hacer por su trabajo o lo hacen de mala gana y se excusan con cosas sin sentido, llegando a ver que las personas del centro no toman responsabilidades a las acciones que hacen.

3.3.2. Resultados del Grupo Focal del Centro de Salud No.2

En la dimensión Recompensa, se consultó a los participantes sobre las causas de que las preguntas 20 y 22 hayan sido bajas, hablan sobre la suficiente recompensa que se les da en la organización; los participantes supieron indicar que experimentan tales situaciones, en la organización nunca se les ha dado una recompensa digna de su desempeño en el trabajo por lo que provoca que se sientan desmotivados por el sacrificio que hacen como dejar a sus familias o hasta un día de descanso que todo ser humano necesita y cuando les recompensan es bajo sus condiciones que a veces no son favorecedoras para los empleados de la organización.

En la dimensión Apoyo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 41 haya sido baja, habla sobre si la gerencia tiene aspiraciones para sus colaboradores para el desarrollo profesional; los participantes supieron indicar que

experimentan tales situaciones, ellos creen que la gerencia nunca les importara el sacrificio que hagan o el desempeño que hagan en su trabajo porque siempre van a permanecer en su trabajo, la gerencia no planea que los trabajadores lleguen a subir de mando pueden quedarse años en el mismo puesto sin ningún cambio, los que pueden hacer estos cambios o crecer y mejorar de posición en un trabajo son ellos mismo que tienen que decidir si quedarse allí en ese puesto para siempre o buscar afuera la forma de crecer profesional mente.

En la dimensión Conflicto, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 45 haya sido baja, habla sobre la buena impresión que uno da cuando se mantiene callado; los participantes supieron indicar que experimentan tales situaciones como: creen que dar su punto de vista en situaciones que les incomoda o creen que no está bien, les puede perjudicar porque tienen miedo a sentir que les van a tachar como personas conflictivas que no quieren obedecer lo que se les dice, entonces prefieren no decir nada y agachar la cabeza y aceptar todo lo que les digan.

3.3.3. Resultados del Grupo Focal del Centro de Salud San Joaquín

En la dimensión Recompensa, se consultó a los participantes sobre las causas de que las preguntas 21 y 22 hayan sido bajas, habla sobre la cantidad de crítica y si existe el reconocimiento y recompensa; los participantes supieron indicar que experimentaron tales situaciones como: ellos creen que hay críticas constructivas que les ayuda a mejorar en su labores ya que para ellos es bueno esto porque les gusta que los retroalimenten si es que algo se ha hecho mal y así puedan mejorar, como también creen que hay pocas críticas no constructivas que puedan hacer daño al ambiente de trabajo dentro de la organización, por ultimo hablan que la recompensa por lo que hacen es muy escasa lo que llega a ser perjudicial ya que no ven el esfuerzo que han hecho y siempre buscan la sanción, llegan a tener despecho por su trabajo ya que es muy desalentador

que solo haya sanciones y no se reconozca más seguidos los buenos actos que se hacen aunque sean obligación lo que tienen que realizar.

En la dimensión Estructura, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 6 haya sido baja, habla sobre la cantidad de papeleo que existe; los participantes supieron indicar que experimentaron tales situaciones como: hay demasiado papeleo para hacer los trámites que tienen que hacer como el trabajo administrativo que choca con el trabajo de salud provocando la falta de tiempo, el agobio causando mal trato al paciente no porque quieran sino porque les toca atenderles rápido para poder cumplir con las normas ya puestas por el ministerio que es llenar papeleo que a veces no deja ni tiempo para examinar bien al paciente.

En la dimensión Calor, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 30 haya sido baja, habla sobre el clima de trabajo amigable y sin tensiones; los participantes supieron indicar que experimentaron tales situaciones como: hay mucha tensión en el ambiente de trabajo pero esto se provoca porque la presión que tienen por cumplir sus obligaciones llega a que una persona este tan frustrada por acabar e irse a su casa que hay veces que un compañero se acerca o se equivocó en algo y ya se molestan o a mayores se crea una pelea sin sentido por así decirlo, el estrés causa esto porque ellos creen que el ambiente de trabajo es agradable porque sienten que tienen apoyo de sus compañeros cuando se necesita y entienden que el compañerismo si existe en el centro pero estos momentos tensos son provocados por la presión y el estrés generado ya sea dentro del trabajo o un evento personal.

3.4. *Plan de Acción*

Definir dimensiones específicas para enfocar los esfuerzos iniciales es una estrategia sólida. Al identificar tres dimensiones con calificaciones más bajas en cada centro de salud, se puede abordar de manera más efectiva los aspectos críticos que

requieren atención inmediata. Este enfoque puede permitir mejoras focalizadas y medibles en el clima laboral.

Una vez que se implementen acciones para mejorar estas dimensiones, se pueden llevar a cabo evaluaciones periódicas para medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario. Posteriormente, realizar mantenimientos regulares ayudará a mantener el progreso logrado y garantizará un clima laboral continuamente positivo.

Este enfoque estratégico te permitirá optimizar los recursos y esfuerzos para lograr mejoras tangibles en el ambiente laboral de los centros de salud, generando un impacto positivo en la calidad del trabajo y el bienestar de los empleados.

Tabla 11

Plan de acción para el centro de salud de Sayausí

Dimensión	Concepto	Objetivos	Acciones	Plazo	Responsable
Calor	La percepción de un ambiente de camaradería positivo.	Crear un mejor ambiente laboral para los trabajadores	Hacer un taller de outdoors para mejorar el trabajo en equipo.	Periódicamente	Jefe de Talento Humano Coordinador zonal
Apoyo	Es la ayuda que reciben de las jerarquías altas hacia los bajos niveles	Crear un ambiente donde se sientan seguros de expresar sus opiniones	Hacer ejercicios de icebreakers; donde se pueda romper el hielo, generando un ambiente relajante.	Periódicamente	Jefe de Talento Humano
Responsabilidad	Tener la capacidad de tomar decisiones por sí mismos sin tener que consultar a sus superiores en cada paso.	Definición de roles y responsabilidades	Hacer colaboración de roles: esto permite que todos conozcan los roles de todos y como contribuye a los objetivos de la empresa.	Periódicamente	Coordinador zonal

Tabla 12*Plan de acción para el centro de salud No.2*

Dimensión	Concepto	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Recompensa	Sensación que tienen los trabajadores al verse recompensados	Crear un ambiente positivo y motivador.	Hacer público el reconocimiento de buenos trabajos del equipo o individualmente.	Periódicamente	Director del centro de salud Jefe de Talento Humano
Apoyo	Es la ayuda que reciben de las jerarquías altas hacia los bajos niveles	Crear espacios donde se incentive el desarrollo profesional.	Hacer talleres de desarrollo de habilidades como: liderazgo, comunicación afectiva y trabajo en equipo.	Largo plazo	Jefe de Talento Humano
Conflicto	Es donde el ambiente puede tolerar diferentes opiniones	Crear espacios donde haya discusión libre	Hacer un taller de desarrollo de habilidades blandas como: resolución de conflictos, comunicación efectiva.	Periódicamente	Coordinador zonal Jefe de Talento Humano

Tabla 13*Plan de acción para el centro de salud San Joaquín*

Dimensión	Concepto	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Recompensa	Sensación que tienen los trabajadores al verse recompensados.	Crear espacios de reconocimiento por los logros.	Hacer talleres centrados en el feedback constructivo y reconocer los logros grupales e individuales.	Periódicamente	Jefe de Talento Humano Director del centro de salud
Estructura	Son las opiniones que dan los trabajadores a las reglas, procedimientos y reglas excesivas.	Reorganizar formato del papeleo para los tramites.	Hacer una reorganización de los papeleos que se necesita dentro de la organización y quitar lo innecesario.	Corto plazo	Jefe de sistemas
Calor	La percepción de un ambiente de camaradería positivo.	Crear espacios de tiempo libre	Hacer tiempos de descanso donde los trabajadores no tengan que hacer nada por ese tiempo, ya que ayuda a estirar el cuerpo y a despejar la mente	Periódicamente	Coordinador zonal

Conclusiones

En conclusión, el clima laboral está conformado por múltiples dimensiones que interactúan entre sí. El desequilibrio en una sola dimensión puede tener un impacto significativo en el ambiente general de trabajo. Si no se atienden adecuadamente todas estas áreas, pueden surgir problemas que afecten la productividad, la moral de los empleados y la eficiencia del equipo. Es esencial abordar cada dimensión para mantener un entorno laboral saludable y propicio para el crecimiento y el bienestar de todos los miembros de la organización.

El liderazgo es, sin duda, un componente crucial en la configuración del clima laboral. Un liderazgo deficiente o desequilibrado, caracterizado por favoritismos o falta de preocupación por los empleados, puede generar un caos organizacional. Esto puede resultar en una falta de control y responsabilidad por parte de los empleados, ya que pueden sentirse desatendidos y desprotegidos.

Un mal liderazgo puede dar lugar a la sensación de falta de confianza y seguridad en la organización. Los empleados podrían percibir que no tienen a alguien en quien apoyarse en situaciones difíciles, lo que podría afectar negativamente su desempeño laboral y su bienestar general en el entorno profesional.

Es esencial que los líderes establezcan un entorno en el que se fomente la confianza, el respeto y la responsabilidad, brindando un apoyo adecuado a los empleados. Un liderazgo sólido y comprometido puede ser fundamental para mantener un clima laboral positivo y para abordar eficazmente los desafíos que surjan en la organización.

Es evidente que el Centro de Salud de Sayausí enfrenta desafíos importantes en cuanto a su ambiente laboral. Los problemas de favoritismo, chismes y falta de

compañerismo han creado un entorno denso y poco saludable para los empleados. Estos problemas pueden estar relacionados con liderazgos anteriores que han contribuido al deterioro del ambiente laboral.

Es crucial abordar estos problemas de manera integral y profesional para restaurar un ambiente laboral positivo y colaborativo. La falta de respeto hacia aquellos con más experiencia puede generar un ciclo de negatividad que afecta a los nuevos miembros del centro de salud, empeorando continuamente el ambiente laboral.

Será esencial implementar estrategias de gestión de cambios, fomentar una cultura organizacional que valore la colaboración y el respeto mutuo, y desarrollar liderazgos sólidos y equitativos que puedan guiar hacia un ambiente laboral más saludable y productivo. La ayuda profesional puede ser crucial para iniciar y mantener este proceso de transformación.

Es alentador saber que el Centro de Salud No.2 ha logrado mantener un ambiente laboral agradable y de compañerismo entre sus empleados. Es importante destacar que existe un fuerte sentido de apoyo mutuo y colaboración entre los trabajadores, donde se brindan ayuda y se respaldan entre sí, incluso en momentos difíciles, sin caer en reproches por errores, lo cual es un enfoque positivo para resolver situaciones problemáticas.

Sin embargo, es preocupante que el malestar se origine por los cambios frecuentes en el liderazgo. Estos cambios repentinos y sin razón aparente pueden afectar la estabilidad y la dinámica del equipo. Adaptarse constantemente a nuevos líderes puede resultar desafiante y llevar tiempo, lo que puede impactar en el rendimiento y en el ambiente laboral positivo que han logrado construir.

Es esencial que se mantenga una dirección estable y de apoyo para el equipo, ya que una buena gestión puede ser clave para el mantenimiento de un ambiente laboral armonioso y productivo. Estabilidad y continuidad en el liderazgo pueden contribuir en gran medida al bienestar de los empleados y al éxito general del centro de salud.

En el Centro de Salud de San Joaquín refleja un ambiente tan positivo y de compañerismo entre sus trabajadores. El trabajo en equipo y el compañerismo son pilares fundamentales para el funcionamiento exitoso de cualquier entorno laboral, especialmente en centros de salud donde la colaboración es clave para brindar atención de calidad.

Sin embargo, es importante reconocer que la presión excesiva en el trabajo puede tener consecuencias negativas en la salud mental de los empleados. La presión constante puede generar estrés, agotamiento y afectar la vida personal de los trabajadores. Es fundamental mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal para preservar el bienestar de los empleados.

Es necesario encontrar formas de apoyar a los trabajadores y reducir esa presión excesiva. Esto puede incluir políticas de gestión del tiempo, programas de apoyo emocional o la promoción de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Un ambiente laboral saludable no solo implica un buen trabajo en equipo, sino también el bienestar y la salud mental de sus empleados.

Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones para tener el mejor clima laboral dentro de los centros de salud son talleres de comunicación asertiva y liderazgo son herramientas valiosas para mejorar el clima laboral en cualquier organización, especialmente en centros de salud donde la colaboración y la coordinación efectiva son fundamentales.

La comunicación asertiva facilita la interacción entre colegas, promoviendo la comprensión, el respeto y la resolución pacífica de conflictos. Estos talleres pueden mejorar las habilidades de comunicación, permitiendo que los empleados se expresen de manera clara y respetuosa, lo que fortalece la cohesión del equipo.

Por otro lado, los talleres de liderazgo son esenciales para los directivos. Un liderazgo efectivo fomenta un ambiente de confianza, motivación y guía para el equipo. Al capacitar a los líderes con habilidades de liderazgo sólidas, se puede crear un entorno que fomente la colaboración, la innovación y el bienestar de los empleados.

Implementar estos talleres podría ser un paso significativo para mejorar la cultura organizacional y fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo. Es un enfoque proactivo que puede tener un impacto positivo en el clima laboral y, en última instancia, en la calidad de los servicios de salud proporcionados.

Referencias

- Álvarez, C. (2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1): 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012
- Amendaño Castillo, A., & Encalada Pardo, M. (2023). *Estudio de clima laboral en una institución de apoyo a la investigación académica*.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12619/1/18146.pdf>
- Ángel-Salazar, E. D., Fernández-Acosta, C., Santes-Bastián, M., Fernández-Sánchez, H., & Zepeda-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273-283. <https://doi.org/10.14482/INDES.30.1.303.661>
- Caballero, D.; Blanco, A. (2007) Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones. Universidad de Oviedo. *Psicothema* 2007. 19(4): 616-620. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719412>
- Carrión-Bósquez, N. G., Castelo-Rivas, W. P., Alcívar-Muñoz, M. M., Quiñonez-Cedeño, L. P., & Llambo-Jami, H. S. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1), 1-11.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551770301007>
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (s/f). Una herramienta para medir clima organizacional cuestionario de Litwin y Stringer. 27–37.

<https://repositorio.uc.cl/server/api/core/bitstreams/9c2dd119-e099-49cd-906f-2860f793a625/content>

Corral, S., & Pereña, J. (2010). CLA Cuestionario de Clima Laboral. tea ediciones.
<https://selcap.cl/wp-content/uploads/2019/11/CLA-Manual-Extracto.pdf>

Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). 5. Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Ganga Contreras, Francisco, & Villacís Moyano, Horacio. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, (42), 97-122.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200005&lng=es&tlng=es

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43–65.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

Guerrero, J.; Puerto, Y. (2007). Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16: 203-234. Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401614>

Guerrero Ruiz, E. & Nieto Astete, N. (2018). El Clima Organizacional Desde el Enfoque de Litwin y Stringer en Relación con la Satisfacción Laboral del

Personal de Enfermería que Labora en el Hospital Cayetano Heredia, Año 2015. Universidad Privada Norbert Wiener. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/1824>

Hernández Gracia, Tirso Javier, Duana Ávila, Danae, & Polo Jiménez, Sergio Demetrio. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), e2252. Epub 30 de junio de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662021000200010&script=sci_abstract

Likert, Rensis. (1984). "The nature of highly Effective Groups". Editorial Prentice Hall. Englewood Cliffs N. J.

Locke, E. (2004). The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour. Blackwell Publishing Ltd. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20ORGANISASI/Organization-Behavior-Textbook-2009.pdf>

López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., & Díaz Acevedo, N. B. (2011). *Estudio de Clima Laboral en Instituciones de Salud Pública*. <https://www.researchgate.net/publication/278244801>

Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica de Andrés Bello, Venezuela.

Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores.

Intangible Capital, 7(2), 549-584.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412018000100038&script=sci_abstract

Muñoz-Secoa, E., Coll-Benejam, J. M., Torrent-Quetglas, M., & Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención primaria*, 37(4), 209–214.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656706703341>

Nieto Astete, N. & Guerrero Ruiz, E. (2018). *El Clima Organizacional Desde el Enfoque de Litwin y Stringer en Relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería que Labora en el Hospital Cayetano Heredia, Año 2015*. Universidad Privada Norbert Wiener.
<https://hdl.handle.net/20.500.13053/1824>

Picazo, C.; Zornoza, A.; Peiró J. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema* ,21(2): 274-279. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711654016.pdf>

Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
<https://www.marcialpons.es/libros/direccion-de-recursos-humanos-y-consultoria-en-las-organizaciones/9788474269093/>

- Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Edu.co. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimotercera edición. México: Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Romero, R.K. (2010). Comportamiento del clima organizacional en la Gerencia de Comunicación Social de la Comisión Federal. Tesina de licenciatura en psicología FES Zaragoza UNAM, México. http://132.248.9.195/ptd2010/marzo/0655629/0655629_A1.pdf
- Rubió, T. (2016). Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. In T. Rubió, Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. (pp. 104-105). Barcelona: OCTAEDRO, S.L. <https://es.scribd.com/book/333001096/Recursos-humanos-Direccion-y-gestion-de-personas-en-las-organizaciones>
- Vargas Vargas, G. C. (2021). Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Vergara Venegas, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones UC.

https://books.google.com.ec/books?id=2dyNCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones (6ª Ed.). Madrid: Pearson Educación S.A. <https://es.scribd.com/document/484588156/LIBRO-liderazgo-en-las-organizaciones-yukl-gary-compress-pdf>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando la respectiva casilla que usted considere más acertado. Se debe responder todas las preguntas.		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene en claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene en claro a quién reportar				
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.				

Anexo 2
Consentimiento Informado

Cuenca, _____

Yo, _____ colaborador del Centro de Salud _____, certifico que he sido informado sobre el proyecto de vinculación con la sociedad que llevan adelante la Universidad del Azuay y la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública, en el cual se procederá a la medición del clima laboral en cada uno de los Centros de Salud ubicados en la ciudad de Cuenca.

He sido informado sobre la herramienta a la que deberé responder, y que la información proporcionada por mi persona será manejada con total confidencialidad, además de que los resultados que serán entregados a las autoridades de la Coordinación, presentarán una percepción grupal, no individual, del clima laboral.

Por tal motivo, acepto voluntariamente participar en la presente investigación.

Atentamente,

CI: