



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA CARRERA DE
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO

**“DIANÓSTICO DE CLIMA LABORAL DE LA
OFICINA TÉCNICA CUENCA NORTE – ZONA 5
DE LA COORDINACIÓN ZONAL 6 DEL MSP”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE
PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES**

AUTORES

Marco Vinicio Merchán Novillo

& Christian Marcelo Beltrán Cortez

DIRECTORA

Mgst. María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca –Ecuador

2024

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mi familia y a todos los que me han acompañado a lo largo de toda esta trayectoria, a mis padres, hermanos y abuelos, en especial a mi papi Flavio que desde el cielo me acompaña. A mis amigos que han estado en momentos buenos y malos; y a todas las personas que han creído en mí, y en que puedo ser mejor.

Marco Vinicio Merchán Novillo

A mis adorados abuelos, quienes con amor y sacrificio sembraron las semillas de mi educación. A mis padres, pilares incansables, y a mis hermanos, cómplices de risas y sueños compartidos. Este logro es fruto de su apoyo inquebrantable. Dedico este logro a ustedes, mi fuente de inspiración y motivo para alcanzar nuevas alturas. ¡Gracias por ser mi eterno soporte;

Christian Marcelo Beltran Cortez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a la vida que me permite estar aquí hoy. A mi papá Iván, quien siempre ha sido mi ejemplo a seguir y por su dichoso abrazo y consejo. A mi mamá Paulina, que por su gran corazón y entrega ha formado un hombre de igual corazón, a mis hermanos Juan y David, que son mis confidentes y apoyo; a mis abuelos que han sabido llenarme de cariño para formar una persona cariñosa y noble; a mi primo Byron que siempre ha sido un gran ejemplo y modelo a seguir; a mis amigos que me han acompañado en todo momento. Agradezco de igual manera a mis tíos, Piedad, Mario y Mercedes, que con sus familias me han brindado su cariño incondicional y apoyo; así mismo a mis vecinos del condominio “Su Jardín” que me acogieron con mucho cariño en esta ciudad que me recibió hace casi 5 años. Finalmente a mi compañero Christian, a nuestra directora de tesis Mgst. Paulina Cueva, y a mis queridos profesores y compañeros de la Universidad del Azuay, que con su apoyo y cariño, nada de esto sería posible.

Marco Vinicio Merchán Novillo

Es un honor dirigirme con profundo agradecimiento a las personas clave que han contribuido significativamente al éxito de esta tesis. Mis respetados abuelitos, Julio y Laura, han sido faros de sabiduría y guía. A mis padres, Marcelo y Liliana, y hermanos, Marcela y Juan, les agradezco por su respaldo incondicional, siendo pilares fundamentales en este trayecto académico. Mi aprecio se extiende hacia Vinicio, mi compañero en este proyecto, cuya dedicación y conocimientos han enriquecido esta investigación de manera excepcional.

Reconozco y agradezco la enseñanza y orientación brindada por mis profesores, cuya sabiduría ha sido invaluable. Además, deseo expresar mi reconocimiento a la distinguida Universidad del Azuay. Su compromiso con la excelencia académica ha sido fundamental para mi desarrollo y crecimiento como estudiante. Este logro no habría sido posible sin la generosidad, apoyo y orientación de cada una de estas personas e instituciones. Estoy profundamente agradecido por su contribución a este hito académico.

Christian Marcelo Beltrán Cortez

RESUMEN

El siguiente estudio de investigación tuvo como finalidad el analizar y diagnosticar el clima laboral de los centros “Mariano Estrella” y “Sinincay” pertenecientes a la oficina técnica Cuenca norte, zona 5 de la coordinación zonal 6 del Ministerio de Salud Pública. Para esta investigación se utilizó la herramienta desarrollada por Litwin y Stringer, el cual evalúa 9 dimensiones a través de 53 preguntas; las dimensiones evaluadas son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, calidez, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Los resultados obtenidos resultaron ser muy contrastantes, ya que un centro resulto tener una puntuación de regular, y el otro de bueno. En base a los datos obtenidos se elaboraron planes de mejora para poder hacer de estos centros lugares saludables y prósperos (tomando en cuenta los resultados conseguidos); para que en futuro se puedan obtener mejores resultados y exista un mejor desempeño institucional.

Palabras clave: clima laboral, dimensiones, factores, planes de mejora, desempeño institucional.

ABSTRACT

The purpose of the following research study was to analyze and diagnose the work environment of the “Mariano Estrella” and “Sinincay” centers belonging to the Cuenca Norte technical office, zone 5 of the zonal coordination 6 of the Ministry of Public Health. For this research, the tool developed by Litwin and Stringer was used, which evaluates 9 dimensions through 53 questions; The dimensions evaluated are: structure, responsibility, reward, challenge, warmth, cooperation, performance standards, conflict and identity. The results obtained turned out to be very contrasting, since one center turned out to have a regular score, and the other one good. Based on the data obtained, improvement plans were developed to make these centers healthy and prosperous places (taking into account the results achieved); so that in the future better results can be obtained and there is better institutional performance.

Keywords: work environment, dimensions, factors, improvement plans, institutional performance.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. Marco teórico.....	2
1.1 Concepto de Clima Laboral.....	2
1.2 Importancia de Clima Laboral.....	4
1.3 Utilidad de Clima Laboral.....	5
1.4 Consecuencias del Clima Laboral.....	8
1.5 Factores que influyen en el Clima Laboral.....	9
Capítulo 2. Metodología.....	11
2.1 Objetivos.....	11
2.1.1. Objetivo General.....	11
2.1.2. Objetivos Específicos.....	11
2.2 Tipo de Investigación:.....	12
2.3. Población:.....	12
2.4. Criterios de inclusión y exclusión.....	13
2.4.1 Criterios de inclusión.....	13
2.4.2 Criterios de exclusión.....	13
2.5. Instrumentos:.....	13
2.6. Dimensiones de clima laboral de Litwin y Stringer.....	13
2.7. Análisis de datos:.....	15
2.8. Ponderación de resultados:.....	15
2.9. Procedimiento:.....	15
Capítulo 3. RESULTADOS.....	16
3.1. Centro de salud “Mariano Estrella”.....	16
3.1.1. Resultados por dimensión.....	16
3.2. Promedio general de las dimensiones.....	35
3.3. Centro de salud “Sinincay”.....	36
3.3.1. Resultados por dimensión.....	36
3.4. Promedio general de las dimensiones.....	55
4. RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN LOS CENTROS DE SALUD.....	56

4.1. CENTRO DE SALUD "MARIANO ESTRELLA"	56
4.1.1. PLANES DE MEJORA PARA LAS DIMENSIONES DEL CENTRO DE SALUD "Mariano Estrella"	57
4.2. CENTRO DE SALUD "SININCAY"	69
4.2.1. PLANES DE MEJORA PARA LAS DIMENSIONES DEL CENTRO DE SALUD "Sinincay" ..	70
CONCLUSIÓN	73
RECOMENDACIONES	75
Referencias	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Preguntas de la dimensión Estructura	17
Tabla 2 Preguntas de la dimensión Responsabilidad	19
Tabla 3 Preguntas de la dimensión Recompensa	21
Tabla 4 Preguntas de la dimensión Riesgo	23
Tabla 5 Preguntas de la dimensión Calor.....	25
Tabla 6 Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño	27
Tabla 7 Preguntas de la dimensión Apoyo.....	29
Tabla 8 Preguntas de la dimensión Conflicto	31
Tabla 9 Preguntas de la dimensión Identidad	33
Tabla 10 Preguntas de la dimensión Estructura	37
Tabla 11 Preguntas de la dimensión Responsabilidad	39
Tabla 12 Preguntas de la dimensión Recompensa	41
Tabla 13 Preguntas de la dimensión Riesgo	43
Tabla 14 Preguntas de la dimensión Calor.....	45
Tabla 15 Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño	47
Tabla 16 Preguntas de la dimensión Apoyo.....	49
Tabla 17 Preguntas de la dimensión Conflicto	51
Tabla 18 Preguntas de la dimensión Identidad	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud “Mariano Estrella”	18
Figura 2 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud “Mariano Estrella”	20
Figura 3 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud “Mariano Estrella”	22
Figura 4 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud “Mariano Estrella”	24
Figura 5 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud “Mariano Estrella”	26
Figura 6 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud “Mariano Estrella”	28
Figura 7 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud “Mariano Estrella”	30
Figura 8 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud “Mariano Estrella”	32
Figura 9 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud “Mariano Estrella”	34
Figura 10 Puntación de las cada una de las dimensiones evaluadas del Centro de Salud “Mariano Estrella”	35
Figura 11 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud “Sinincay”	38
Figura 12 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud “Sinincay”	40
Figura 13 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud “Sinincay”	42
Figura 14 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud “Sinincay”	44
Figura 15 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud “Sinincay”	46
Figura 16 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud “Sinincay”	48
Figura 17 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud “Sinincay”	50
Figura 18 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud “Sinincay”	52
Figura 19 Puntación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud “Sinincay”	54
Figura 20 Puntación de las cada una de las dimensiones evaluadas del Centro de Salud “Sinincay”	55

INTRODUCCIÓN

El Clima Laboral es uno de los factores más influyentes en las organizaciones; pues se puede considerar como uno de los elementos más importantes para el éxito de los trabajadores y también institucional. El clima laboral además es un importante pilar en la salud integral de los trabajadores, es decir tanto en su salud física, mental y social; convirtiéndola en una necesidad evaluarla, diagnosticarla, y mejorarla.

Se ha podido evidenciar que el clima laboral es crucial para el desarrollo de las operaciones de una institución, pues un buen clima laboral puede significar eficiencia institucional, como también bienestar y desarrollo de los equipos que conforman las distintas organizaciones de las empresas.

El presente estudio es una respuesta a la necesidad de evaluar el clima laboral en los distintos centros de salud, y de responder nuestra pregunta de investigación que es: ¿El clima laboral en la que se desarrollan las actividades de la oficina técnica Cuenca-Norte zona 2 de la coordinación zonal 6 del MSP es apto para el desarrollo de las actividades de los empleados?

Para lograr lo propuesto se ha evaluado la percepción de los trabajadores del clima laboral, a través de la herramienta desarrollada por Litwin y Stringer; con la finalidad de que, con resultados claros y concisos, se puedan desarrollar planes de mejora para la institución mencionada.

La distribución del contenido de esta investigación se reparte en 3 capítulos, en el primero se revisa la fundamentación teórica, en el segundo la metodología de la investigación; y por último los resultados obtenidos, conjuntamente con sus respectivos planes de mejora.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 Concepto de Clima Laboral

El clima laboral, clima organizacional; ambiente de trabajo; son varios de los nombres que pueden ser utilizados al referirse al espacio de las labores de las personas, este se conforma por varios aspectos que engloba al bienestar de los trabajadores de una organización. Según López, N y Castiblanco, K (2021) manifiestan que este se relaciona al contexto de trabajo; que se caracteriza por un conjunto de aspectos tangibles que de forma relativa se encuentran presentes en una organización; a fin de cuentas, esto repercute en la motivación, desempeño y comportamiento de los colaboradores, pues se puede indagar sobre este a través de las percepciones que tiene la gente de la organización. Licandro (2022), también concuerda con este concepto; asimismo al clima laboral con las prácticas, políticas y diversos procedimientos que tienen que seguir los colaboradores en una organización; es decir, el clima organizacional va muy de la mano de la cultura que se genera en una organización; y puede haber una percepción compartida de la empresa.

Hablar del clima laboral, incluye internarse a un extenso campo, ya que se puede hablar de varios factores que intervienen en un buen o mal estado de clima; sin embargo Piligua y Arteaga (2019), comentan que el clima organizacional se relaciona a los grados de satisfacción que siente el colaborador en la organización, y esto llega a provocar reflexionar sobre el mundo empresarial; por eso es que se dice que la constante motivación y un apto clima de trabajo aporta a la empresa con mejores resultados; mejores personas y empleados, también más comprometidos, y no sólo en relación con la empresa, sino también consigo mismas. Aportando Mendoza et al. (2022) dicen que un buen clima laboral establece y fortalece las competencias de los

trabajadores, aparte genera en gran medida una mejor calidad en los servicios prestados por los trabajadores; lo que se ve reflejado en el desempeño individual

Como manifiestan Ramos y Tejera (2017), el clima organizacional a parte va muy de la mano de la cultura organizacional, ya que este va a regir los comportamientos, las comunicaciones, políticas, etc., y como esta las afecta. De esta forma se entiende que el clima organizacional es un concepto muy amplio, y por su naturaleza, hasta multidimensional, y también indeterminado. Con esta acotación, se infiere que el clima organizacional no es un tema aislado, sino que tiene otros factores que llegan a intervenir en el estado del clima laboral.

Además, Tamayo (2020), acota que el clima laboral es en resumen el ambiente personal y el plano físico en el que se realizan las actividades de una empresa, y más allá de eso también las percepciones que tienen los colaboradores de todo esto que engloba al clima organizacional. Con esto se puede apreciar más claramente que el clima laboral es muy amplio, y que no solamente se trata del bienestar social y emocional del colaborador, también se trata del bienestar físico del mismo, para esto se vería indispensable que se pueda proveer de herramientas para el bienestar físico, social y emocional de los colaboradores.

Como manifiestan, Lozano et al. (2013) el clima laboral es creado por el colaborador día a día en la organización; sin embargo lleva a una parte social que condiciona a los grupos de colaboradores, existentes en la empresa. De ahí también que el clima laboral se exige y se adapta a las diferentes particularidades diferenciales por los factores internos y externos a la empresa.

1.2 Importancia de Clima Laboral

La importancia que tiene el clima laboral es indispensable para el desarrollo organizacional y personal, pues como mencionan Mendoza et al. (2022) el laborar en agradables ambientes de trabajo se ha vuelto una necesidad vital para la satisfactoria ejecución de las actividades de los colaboradores. Por tanto, si la percepción del colaborador de su ambiente de trabajo es positiva, se sentirá pieza clave en las funciones de la empresa, encontrando un sentido y agrado por sus labores, lo cual se evidenciará en el desarrollo empresarial y sus resultados; esto como consecuencia de un apto clima organizacional y del sentido de pertenencia de los colaboradores para con la organización; a lo que coinciden López y Castiblanco (2021), al mencionar que el clima laboral es directamente proporcional al resultado del bienestar físico, social y emocional de los colaboradores, así mismo como el desempeño que presentarán dentro de las funciones de su cargo. Licandro (2022), dice que Recursos Humanos tiene un enorme peso en esto, pues las políticas de este departamento gestionan todos estos procesos y facilidades; lo que influenciara en el comportamiento de los empleados; también un factor del clima laboral; lo que se infiere que el clima está llevado de la mano por el comportamiento organizacional.

Por otra parte, Ramos y Tejera (2017), dicen en sus escritos que el clima laboral, al ser la percepción de los trabajadores de su ambiente de trabajo; puede esta percepción ser variada entre los trabajadores de la organización, pues puede haber muchas percepciones, y por tanto haber muchas interpretaciones, y hasta sesgos de clima laboral de la organización.

Manifiestan Vizcarra et al. (2015) que el clima laboral es de suma importancia para evitar ciertos problemas y síndromes en los colaboradores, como distintas maneras de presentarse el estrés laboral, y el tan conocido “síndrome de burnout” este

como una forma en la que se puede llevar a un estrés y fatiga laboral, así mismo como la aparición de problemas en la salud de los trabajadores en forma física, social y emocional.

Es tan importante el clima laboral en una organización que manifiesta Vázquez et al. (2021), que el clima laboral no solo es la afectación en los colaboradores, sino también en la organización misma, ya que afecta directamente a la productividad de la empresa y como un ejemplo se habla de la rotación de personal, como consecuencia de un mal clima laboral y de una cuestionada gestión interna de la empresa y del capital humano.

En resumen, se entiende que el clima laboral es de suma importancia para el crecimiento tanto personal de los colaboradores, como a nivel organización, en este apartado se hizo énfasis en cuanto a lo que es la importancia e indispensabilidad del clima laboral, para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, enfatizando en su salud, y en su productividad.

1.3 Utilidad de Clima Laboral

Es muy importante lo que menciona Vázquez et al. (2021) que el clima organizacional se ha vuelto a través del tiempo un amplio tema de discusión; además de ser indispensable para la gestión del personal y de las funciones de las organizaciones; pues esto es lo que realmente permite las comunicaciones interpersonales efectivas y asertivas, en lo que se podría hablar de un ambiente laboral adecuado, agradable y satisfactorio para las personas que componen la organización.

La utilidad que tiene un buen clima laboral dicen Piligua y Arteaga (2019), es que la gente va a resultar en un buen desempeño en sus obligaciones, y por tanto serán mucho más productivos; dependerá siempre de la productividad de los empleados, que la productividad de las organizaciones vayan enfocadas hacia su carta estratégica;

sin mencionar que la salud de los colaboradores de las empresas mejoran considerablemente al estar en una organización en donde se siente querido, apreciado y valorado.

Mencionan Dodero y Troilo (2021) que la conducta de los colaboradores en una organización, tienen un gran aporte a lo que son el cumplimiento y logro de las metas organizacionales, a su vez en la carta estratégica; lo que aporta también al desarrollo organizacional. Sin embargo, aportan también algo muy importante; que el comportamiento de los trabajadores es resultante de muchos factores, que son de carácter extrínseco a la organización, así mismo, de carácter intrínsecos; en lo que se infiere la importancia de gestionar bien al capital humano.

El estudio de Mendoza et al. (2022) recomiendan que, a nivel organizacional, el clima organizacional ayuda a mejorar y hacer más eficientes los procesos que son utilizados para poder hacer de alta calidad los servicios que prestan los colaboradores de la organización; directamente proporcional a la calidad de los servicios que presta la empresa. Esto por el apoyo que sienten los colaboradores, y a la efectividad de los procesos de capacitación y de gestión en Recursos Humanos por los empleados.

Además dicen López y Castiblanco (2021), que el clima organizacional afecta de manera muy importante a lo que son las actividades, motivación y comportamiento de sus miembros, por ende al desarrollo de la organización. En lo que se encuentra un bucle, pues todos estos factores afectan al clima organizacional; y por otra parte el clima organizacional también afecta a todas estas variables

Diferencian Ramos y Tejera (2017) ciertos contrastes, en lo que es la cultura y el clima organizacional; lo que ayuda a entender un poco más estos dos factores. Por una parte, la cultura organizacional acota a entender lo que se hace en la organización; pero el clima es menos específico al entender los comportamientos organizacionales.

Esto ayuda a comprender que el clima organizacional es la suma individual de las percepciones de los colaboradores; y que la cultura, define el funcionamiento interno de la organización; por tanto, son relacionales, al momento de verificar la eficacia de una empresa

Para Tamayo (2022) el medio en donde ejecutamos nuestras actividades laborales, se denomina como clima organizacional; y ella aporta a que la calidad del clima laboral del espacio donde laboramos es directamente proporcional a la eficacia y a los resultados de nuestras labores, y más aún de la satisfacción y salud, de los trabajadores que forman parte de la organización.

Además Vizcarra et al. (2015), mencionan que el clima laboral contribuye a la autorrealización de los trabajadores, así mismo como el involucramiento organizacional, supervisión, una comunicación asertiva. En lo que es beneficioso para la organización, ya que si se tiene un personal comprometido y motivado, va a provocar un crecimiento a nivel empresarial; en lo que Vásquez et al. (2021) también concuerdan, cuando dicen que la comunicación interpersonal es indispensable para el clima laboral; en lo que se ve relacionado con la conducta de los empleados, su nivel de satisfacción y la productividad personal y organizacional. De no ser así, explica, puede existir una crisis organizacional, como: la baja productividad, la rotación de personal, y afectación de salud de los colaboradores de la organización.

Se ha podido analizar en la utilidad que tiene el clima laboral para la organización; siendo pieza clave para el desarrollo organizacional, económico, y competitivo de la empresa. Así mismo, de su relación directa con el desarrollo de los colaboradores y empleados de la organización.

1.4 Consecuencias del Clima Laboral

Tal como demuestran Vizcarra et al. (2015) hay consecuencias negativas que vienen con un mal clima laboral, no solo para los colaboradores, sino también para la organización en su totalidad; la salud de los empleados se ven afectadas por un mal ambiente laboral, y quedan expuestos a enfermedades tanto físicas, emocionales y psicológicas. El clima laboral se muestra determinante para la aparición de enfermedades ocupacionales; como lo es el estrés, y hace un énfasis en el Burnout, siendo un estrés crónico que llega a afectar a los trabajadores en una organización. A nivel de la organización se ve afectado en una productividad que no representa su potencial; además de una alta rotación de personal elevada y de un desarrollo organizacional carente; pues es la gente la que permite que la organización cumpla con sus objetivos y su carta estratégica. También Tamayo (2022), dice que al haber un mal clima laboral puede haber abandono del trabajo; y no solamente se vería esto de una sola persona, si el clima laboral afecta a toda la organización, puede haber una rotación de personal muy importante para la empresa; lo que puede traer otros problemas, no solo económicos, sino también de desarrollo organizacional. Por otra parte Vásquez et al. (2021) acotan que las personas, al no haber un clima laboral adecuado, pueden llegar a abandonar sus puestos de trabajo voluntaria o involuntariamente.

También Piligua y Arteaga (2019), comentan que, un buen o mal clima laboral tiene siempre consecuencias, los resultados que pueden tener estos varía desde satisfacción y felicidad en los trabajadores, así como también desmotivación y desaliento de productividad del trabajo, que a la larga, puede afectar en gran medida, tanto a la persona, como la empresa; así mismo si es un buen clima laboral puede ayudar al crecimiento conjunto.

Por otra parte Dodero y Troilo (2021) consideran que el clima organizacional define muchos aspectos en el comportamiento de los trabajadores, pues de la forma en cómo percibe su espacio y su ambiente, será la forma en que la persona va a comportarse. Resaltan además la importancia de la gestión del capital humano, y del conocimiento compartido en la empresa.

Aportan Lozano et al. (2013) que, el clima organizacional es generado por todos los integrantes de la organización; y si es un buen clima laboral el creado, como consecuencia de esto provoca un tema de equidad y de respeto en los colaboradores, además que se trata de una dimensión social, a la que ya se someten los integrantes de la empresa, de esta forma se llegan a condicionar los comportamientos de igual manera.

1.5 Factores que influyen en el Clima Laboral.

Mencionan Farra y Jauge (2018) que el clima organizacional puede tener distinta connotación en las diferentes empresa; nos hacen el ejemplo como si la organización fuera un organismo, eso quiere decir que no todos los estímulos podrían resultar de la misma manera para todos ellos; por ejemplo, dice que el clima laboral, se ve influenciado por la motivación; la satisfacción de los trabajadores, el trabajo en equipo, la cooperación, y el liderazgo; pero esto no quiere decir que funcione de igual forma en todas las organizaciones; pues cada una tiene diferentes situaciones y necesidades.

Por otra parte Aguirre y Ruiz (2018) dicen que un factor importante para el clima laboral, es el reconocimiento de las personas en la organización; también el cumplimiento de sus necesidades y estos dos dará como resultado la motivación; sin embargo, mencionan otros factores importantes; como lo son la comunicación el trabajo en equipo, las condiciones físicas óptimas; y la salud organizacional; estos por

su parte también dan resultado la intensidad, la dirección; la resistencia y la persistencia que pone cada uno de los trabajadores en la empresa en la ejecución de sus labores.

Sin embargo Peña y Silva (2023) dicen algo sumamente importante que no se ha mencionado antes; y es la necesidad de buenos líderes en la organización; pues si los procesos de recursos humanos no se acompañan de un buen liderato, no habrá esa capacidad de influir y de motivar sobre los empleados. De ahí la importancia de identificar las competencias y desarrollar a líderes organizacionales que serán los influyentes para que el clima laboral se vea favorecido con estos; recordando que los líderes no solo deben ser los mandos superiores, sino también se fomenta el liderazgo en los pequeños grupos y departamentos.

En conclusion, a lo largo de esta revisión bibliográfica se desarrolla varios temas importantes para tener una visión más clara de lo que es el clima laboral; la importancia que tiene en los empleados, la utilidad que tiene para la organización; los factores que influyen en ella, entre otras más. Se puede ver con claridad que el clima laboral es de suma importancia para las operaciones de las organizaciones; también para el crecimiento personal y profesional de los empleados; así mismo como de su salud integral. De ahí la importancia de realizar esta investigación; y de proponer planes de mejora en el lugar escogido para realizarlo.

Capítulo 2. Metodología

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo General

-Diagnosticar el Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 2 de Coordinación Zonal del MSP

2.1.2. Objetivos Específicos

-Revisar bibliográficamente opciones de herramientas para diagnóstico de clima laboral.

-Aplicar encuesta y obtener resultados.

-Realizar una propuesta de plan de mejora.

METODOLOGÍA

2.2 Tipo de Investigación:

Mencionan Contreras y Mathenson (2015) para entender a este estudio, que se considera una investigación de enfoque cuantitativo, ya que se basó en la recopilación de datos mediante mediciones numéricas realizadas a través del cuestionario diseñado por Litwin y Stringer con el objetivo primordial de generar información confiable.

Por otra parte Maguiña et al. (2021) aportan a este estudio cuando explican que, al ser una investigación transversal se recopilaron datos en un único momento sin seguimiento temporal. Este enfoque se utiliza para analizar una población en un instante específico, proporcionando una visión instantánea de la situación sin evaluar cambios a lo largo del tiempo.

Además Ramos (2020) acota al estudio cuando menciona que esta es una investigación con un alcance de tipo Descriptivo y Exploratorio, debido que este estudio se interesó en conocer de mejor manera las características que se encuentran dentro de determinado grupo para poder conocer y plantear hipótesis de lo que sucede.

Por otra parte Sampieri (2018) aporta al decir que, al ser una investigación de alcance Exploratorio sus objetivos fueron poder examinar un tema no muy estudiado.

2.3. Población:

Se trabajó con los colaboradores de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 2 de Coordinación Zonal del MSP, Sinincay (21 personas), Mariano Estrella (Por fuerza mayor se trabajó con una muestra de 20 personas, siendo mucho menor de la esperada, por circunstancia ajenas hacia nosotros).

2.4. Criterios de inclusión y exclusión

2.4.1 Criterios de inclusión

La evaluación se realizará a todo el personal en su totalidad, no existiendo criterios de inclusión.

2.4.2 Criterios de exclusión.

No existen criterios de exclusión, debido a que no amerita tenerlos en esta investigación.

2.5. Instrumentos:

La metodología seleccionada involucró la utilización de una encuesta de clima laboral diseñada por Litwin y Stringer en 1968, la cual tuvo una adaptación de Echeazuria y Rivas en 2001. Esta encuesta se administró de forma presencial y consta de 53 preguntas cerradas. Esta encuesta emplea una escala de medición desarrollada por Rensis Likert, que ofrece cuatro opciones de respuesta, que van desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo". Además, se llevo a cabo un análisis de nueve dimensiones clave relacionadas con el clima laboral, que incluyen aspectos como la Estructura formal, Responsabilidad, Riesgos, Calidez, Normas o estándares de desempeño, Apoyo, conflicto e identidad. Por tal motivo Litwin y Stringer (1968) ayudan a entender que los resultados obtenidos a través de esta encuesta proporcionarán información valiosa para comprender las actitudes, comportamientos e impresiones de los trabajadores en relación al clima laboral que prevalece en la organización.

2.6. Dimensiones de clima laboral de Litwin y Stringer

Peña (2015) menciona que la principal función de la Herramienta G&Q es diagnosticar cómo se encuentra el clima organizacional que existe dentro de las

instituciones, este cuestionario se enlistan 9 dimensiones que permitió comprender fragmentos específicos de su funcionamiento interno, con el objetivo de obtener un conocimiento detallado de lo que ocurre en distintas áreas de las organizaciones.

Estructura Formal: Esta dimensión se basa en que los empleados conozcan la eficiencia que existe dentro de estructura jerárquica organizacional en la que se aborde la buena distribución del flujo autoritario (10 items).

Responsabilidad: La percepción de los trabajadores de la organización en la redistribución de igualitaria de responsabilidades obligaciones y tareas (7 items).

Recompensas: Se basa en la percepción en que los empleados se sientan recompensados y valorados dentro de la organización por sus esfuerzos y que estas sean justas y motivadoras (6 items).

Riesgos: Se centra en cómo la organización fomenta y apoya en los empleados puedan proporcionar y explorar nuevas ideas de innovación (5 items).

Calidez: Evalúa la forma en que los empleados generan relaciones entre sí y cómo estas afectan en el ambiente laboral (5 items).

Normas o estándares de desempeño: Se analiza la percepción de los empleados sobre los criterios que exige la empresa sobre las expectativas sean accesibles y alcanzables para el personal (5 items).

Apoyo: La valoración de la colaboración entre los líderes y los trabajadores dentro de la organización, con un enfoque particular en la ayuda mutua para afrontar los desafíos (6 items).

Conflicto: La percepción de que los líderes están receptivos a escuchar y considerar diferentes opiniones, incluso cuando estas difieran de su propia perspectiva. Se pone énfasis en la resolución abierta de los problemas (5 items).

Identidad: La sensación de ser parte integral de la organización y de ser un miembro valioso tanto en la empresa en general como en el equipo de trabajo específico. (4 items).

2.7. Análisis de datos:

El análisis de datos se realizará en el programa de Microsoft Excel, de tal forma de llegar a tener un aproximado a la realidad del ambiente laboral del lugar en cuestión.

2.8. Ponderación de resultados:

Los resultados pueden tener 4 ponderaciones que son las siguientes:



Malo (1 a 1,4)



Regular (1,5 a 2,4)



Bueno (2,5 a 3,4)



Excelente (3,5 a 4)

2.9. Procedimiento:

Primero se revisaron los cronogramas; seguidamente se alistaron y se aplicó los test; después de la aplicación y de obtener los resultados se analizaron los datos en el programa propuesto; seguido a esto se realizaron los grupos focales con el fin de ahondar mas en los datos obtenidos; y por último se realizó un plan de acción y de mejora en el caso de ser necesario.

Capítulo 3. RESULTADOS

Esta investigación ha tomado como muestra a dos lugares correspondientes a la zona 1 de la coordinación zonal 6 del MSP, que son: el centro de salud Mariano Estrella; y el centro de salud de Sinincay, el cual se presentan sus resultados correspondientemente.

3.1. Centro de salud “Mariano Estrella”

Evaluated el día 12 del décimo mes del año 2023, se empezó con una breve explicación de lo que se iba a realizar; se procedió a la firma del consentimiento informado previo a la evaluación programada, y se comenzó con la aplicación del test.

3.1.1. Resultados por dimensión.

A continuación se va a detallar cada una de las preguntas por dimensión, así mismo los promedios de las preguntas, y el promedio general de cada una de las dimensiones.

3.1.1.1. Estructura.

Tabla 1

Preguntas de la dimensión Estructura (10)

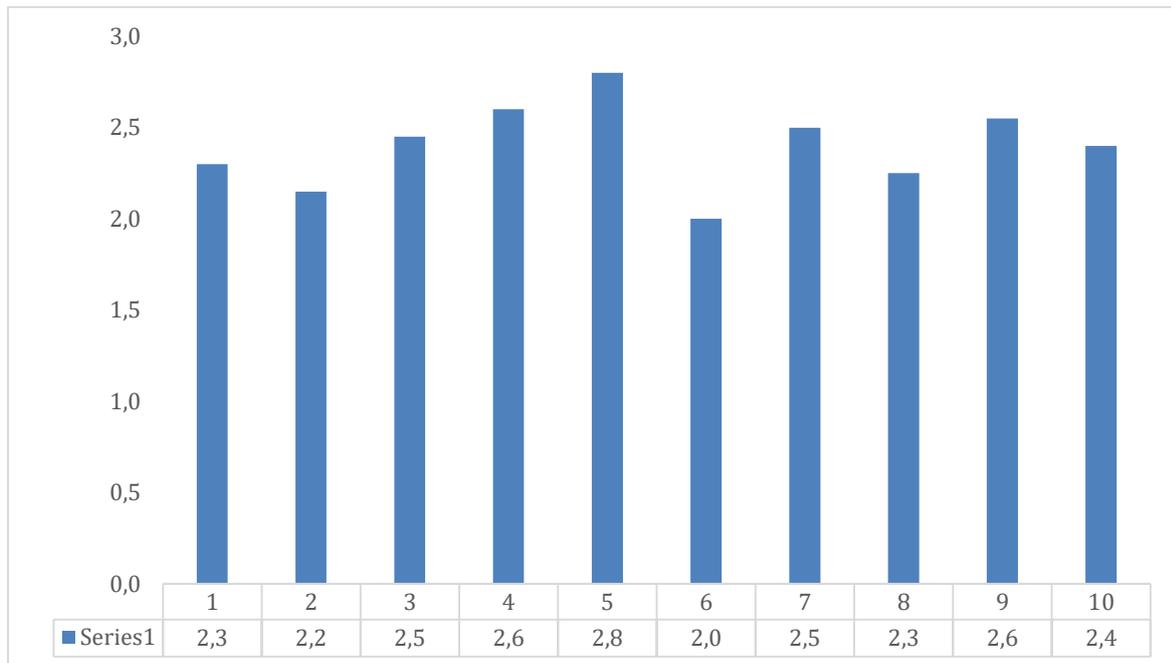
• **Preguntas**

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). (Negativa)
 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. (Negativa)
 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar (Negativa)
 10. Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
-

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 1

*Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud
"Mariano Estrella"*



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión estructura es 2.4, lo que se podría tomar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 5, en la que está relacionado en que si conocen la estructura organizativa de la organización, la cual tiene un promedio de 2.8, lo que tiene un estado bueno. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 6, en la que se relaciona a los papeleos que se deben hacer en la organización, la cual tiene un puntaje de 2, lo cual tiene un estado regular.

3.1.1.2. Responsabilidad.

Tabla 2

Preguntas de la dimensión Responsabilidad. (7)

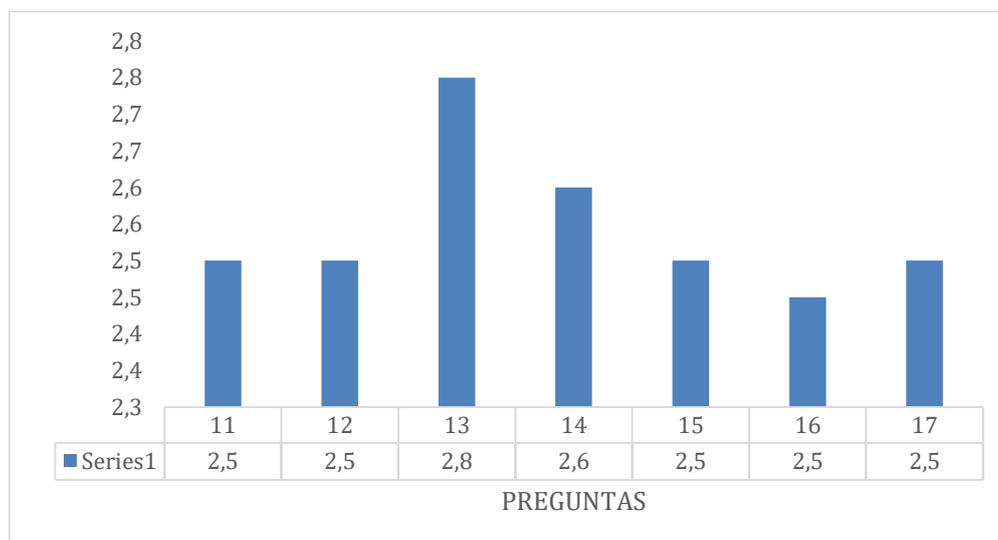
• **Preguntas**

11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. (Negativa)
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 tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. (Negativa).
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
-

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 2

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud “Mariano Estrella”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión responsabilidad 2.5, lo que se podría interpretar como bueno para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 13, en la que hace referencia a las actividades y funciones de los empleados, la cual tiene un promedio de 2.8, lo que se interpreta como un estado bueno. El ítem con el puntaje más bajo fue la pregunta 11, en la que hace referencia a que si se desconfía de los potenciales individuales; 12 en la que hace referencia en la que hace referencia a que si los superiores evalúan con ellos sus actividades; 15 hace referencia a que si los trabajadores deben resolver sus propios problemas; y 16 en la que hace referencia a las justificaciones por los errores cometidos, la cual tiene un puntaje de 2.5, lo cual tiene una interpretación de un estado bueno para la organización.

3.1.1.3. Recompensa

Tabla 3

Preguntas de la dimensión Recompensa (6)

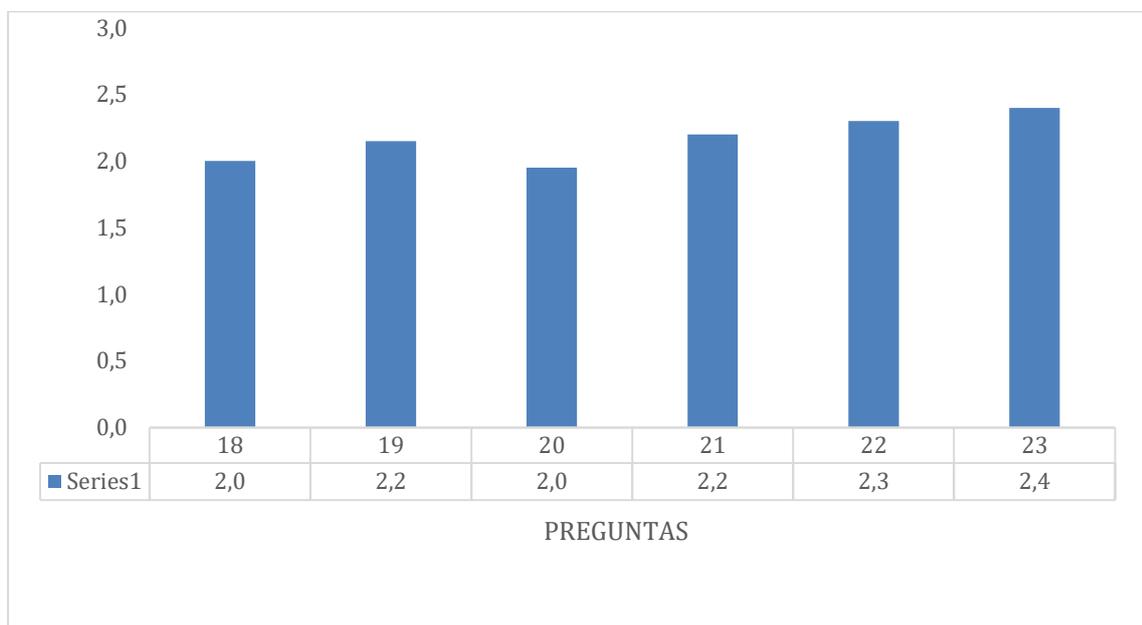
• **Preguntas**

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. (Negativa)
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23. Cuando cometo un error me sancionan. (Negativa)
-

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 3

*Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud
"Mariano Estrella"*



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión recompensa 2.2, lo que se podría interpretar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 23, en la que se relaciona a que si se sanciona si se comete algún error, la cual tiene un promedio de 2.4, lo que se podría interpretar como regular para la organización. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 20 en la que hace referencia a que si las personas son recompensadas por su buen desempeño, la cual tiene un puntaje de 2.0, lo cual se puede interpretar como regular para la organización.

3.1.1.4.Riesgo

Tabla 4

Preguntas de la dimensión Riesgo(5)

• **Preguntas**

24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente. (Negativa)

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.

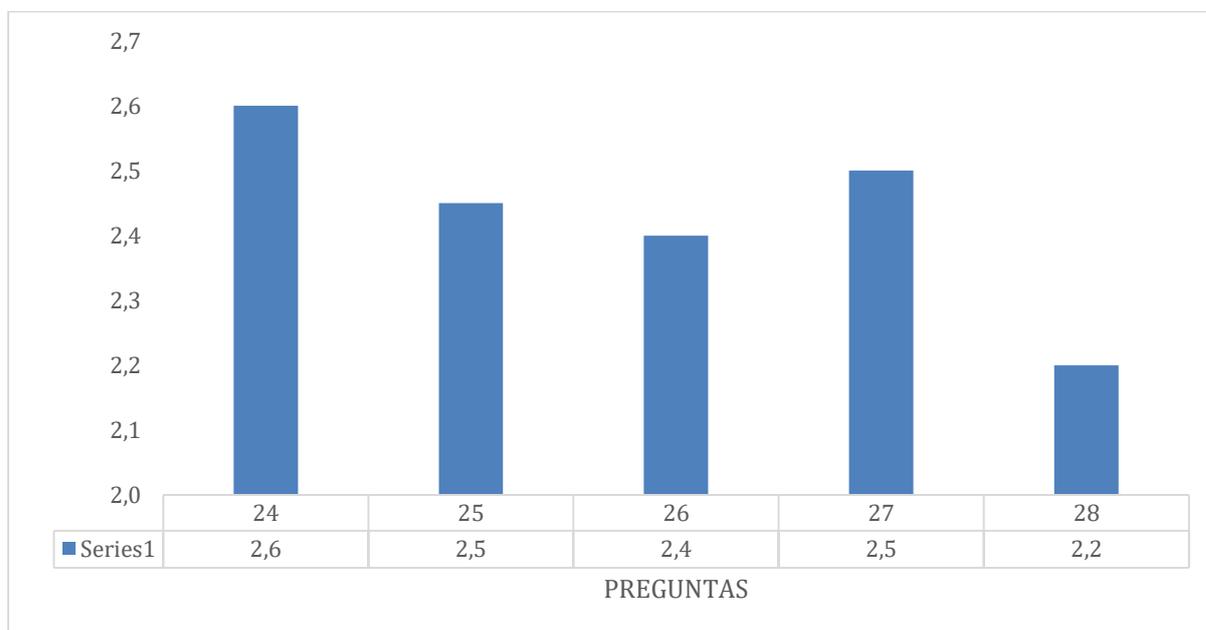
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. (Negativa)

28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 4

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud “Mariano Estrella”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión riesgo es 2.4, lo que se podría tomar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 24, en la que se hace referencia al progreso a largo plazo de la organización, la cual tiene una media de 2.6, lo cual se puede interpretar como bueno. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 28, en la que se hace referencia a que si la gerencia se arriesga por sacar adelante una buena idea, la cual tiene un puntaje de 2.2, lo cual se puede interpretar como regular para la organización.

3.1.1.5. Calor

Tabla 5

- *Preguntas de la dimensión Calor(5)*

• **Preguntas**

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.

(Negativa)

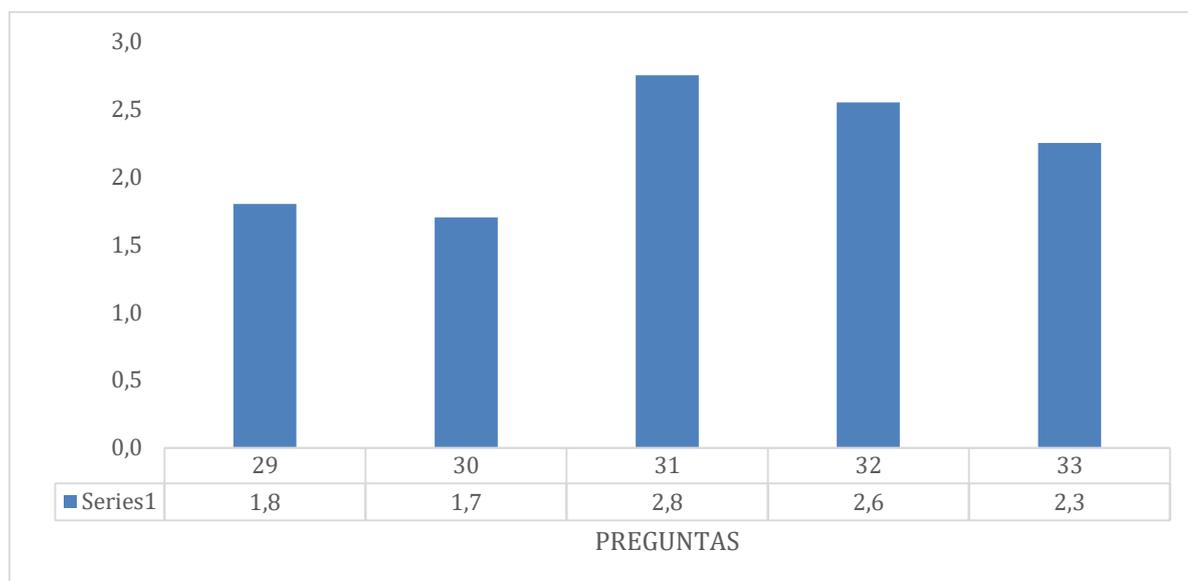
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. (Negativa)

33. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 5

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud “Mariano Estrella”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión calor es 2.2, lo que se puede interpretar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 31, en la que está relacionado en si es difícil llegar a conocer a las personas en la organización, la cual tiene una media de 2.8, lo que se puede interpretar en un estado bueno. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta es la pregunta 30, en la que hace referencia a que si la organización se caracteriza por tener un ambiente laboral agradable y sin tensiones, tiene un puntaje de 1.7, lo que se podría interpretar como regular para la organización, sin embargo tiene un puntaje bastante bajo, estando en casi en el borde para ser malo.

3.1.1.6. Estándares de desempeño.

Tabla 6

Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño(6)

• **Preguntas**

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.

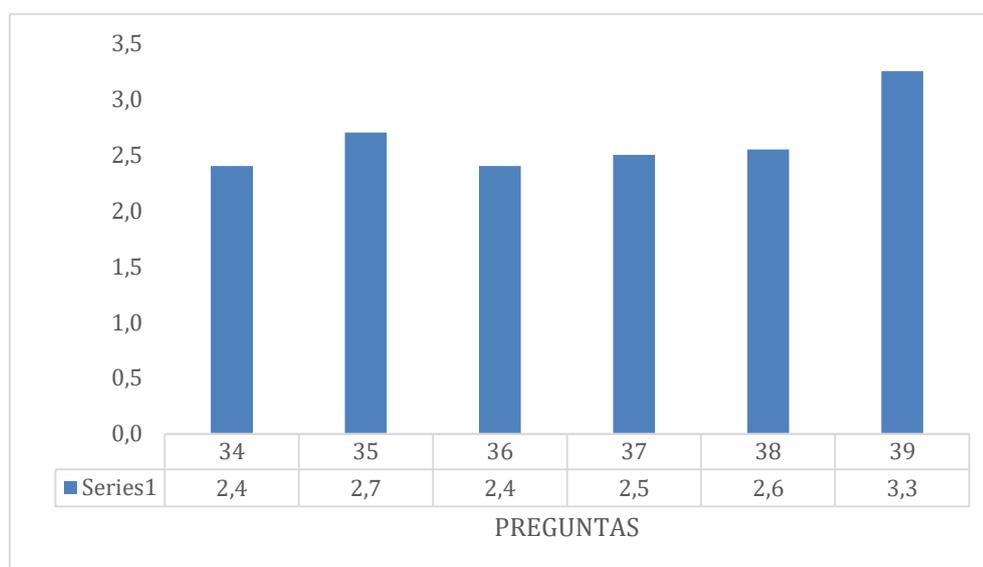
38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. (Negativa)

39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 6

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud “Mariano Estrella”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión estándares de desempeño es 2.6, lo que se podría interpretar como bueno para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 39, en la que se menciona si el empleado se siente orgulloso de su desempeño, la cual tiene un promedio de 3.3, lo cual se podría interpretar como bueno para el clima laboral, estando casi en el borde para que sea excelente. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 34 en la que se menciona que si en la organización se exige un alto desempeño, y la pregunta 36 en la que se menciona que si se presiona para que mejore el rendimiento individual y grupal; estas dos tienen un puntaje de 2.4, lo cual se podría interpretar como bueno para el clima laboral.

3.1.1.7. Apoyo

Tabla 7

Preguntas de la dimensión Apoyo (5)

• **Preguntas**

40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores. (Negativa)

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.

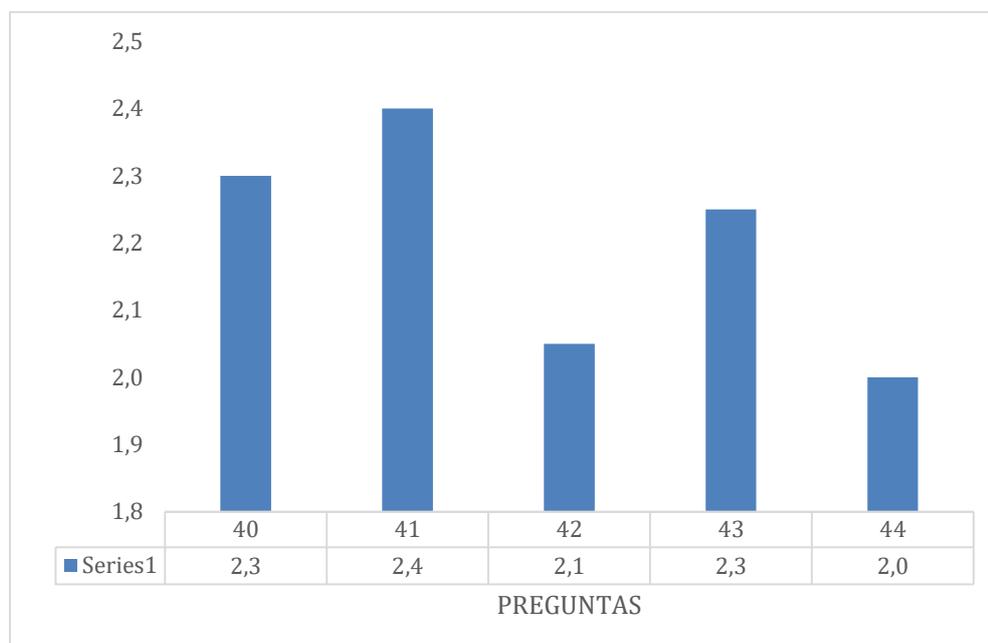
43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc).

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 7

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud “Mariano Estrella”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión apoyo es 2.2, lo cual se podría tomar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 41 en la que se menciona que si la gerencia habla de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización, la cual tiene un promedio de 2.4, lo cual se puede interpretar como regular para el clima laboral. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 44, en la que se menciona que como se sienten las personas y el valor que da la organización al valor humano, la cual tiene un puntaje de 2.0, lo cual se puede interpretar como regular para la organización.

3.1.1.8. Conflicto

Tabla 8

Preguntas de la dimensión Conflicto (6)

• **Preguntas**

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. (Negativa)

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.

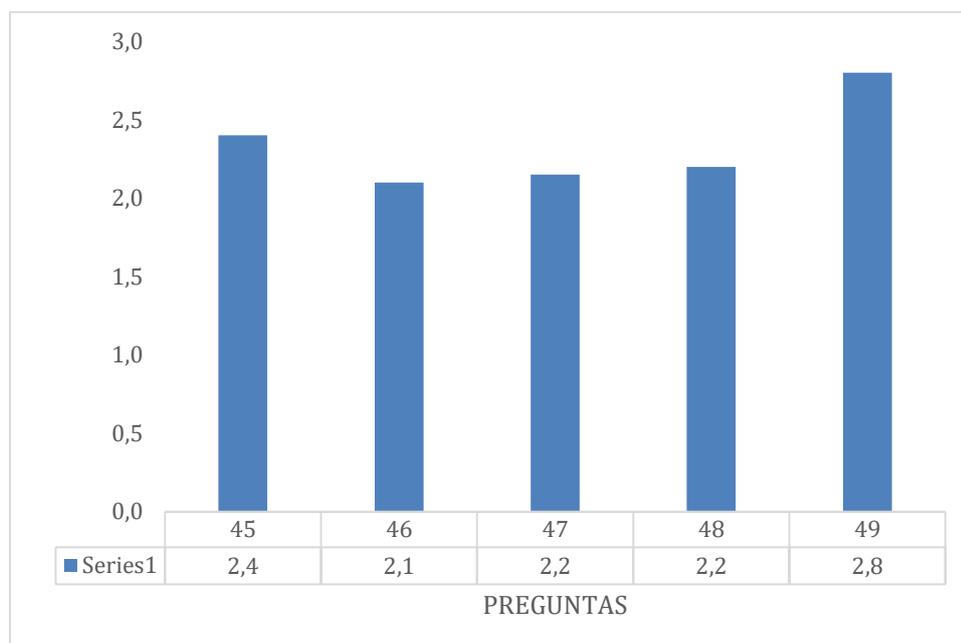
49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

(Negativa)

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 8

*Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud
"Mariano Estrella"*



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión conflicto es 2.3, lo que se podría interpretar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el puntaje más alto fue la pregunta 49 en la que se menciona que si en la organización lo más importante es tomar decisiones rápidas y de la manera más fácil, la cual tiene un puntaje de 2.8, lo cual se puede interpretar como bueno. El ítem con el puntaje más bajo fue la pregunta 46 en la que se menciona que si es saludable la actitud y relación entre jefatura y departamentos, la cual tiene un puntaje de 2.1, lo cual se puede interpretar como regular para la organización.

3.1.1.9. Identidad

Tabla 9

Preguntas de la dimensión Identidad (4)

• **Preguntas**

50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

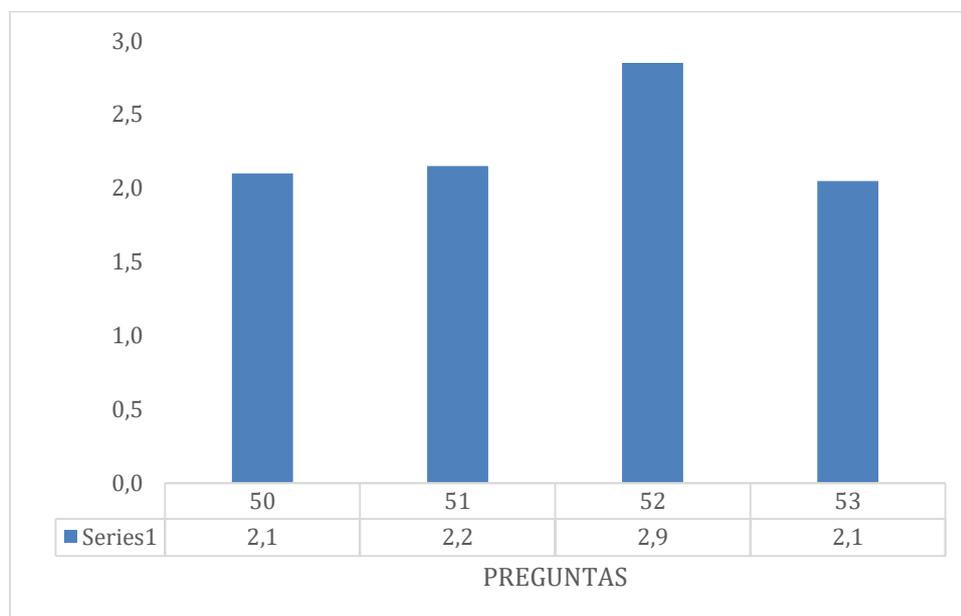
52. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía. (Negativa)

53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses. (Negativa)

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 9

*Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud
"Mariano Estrella"*



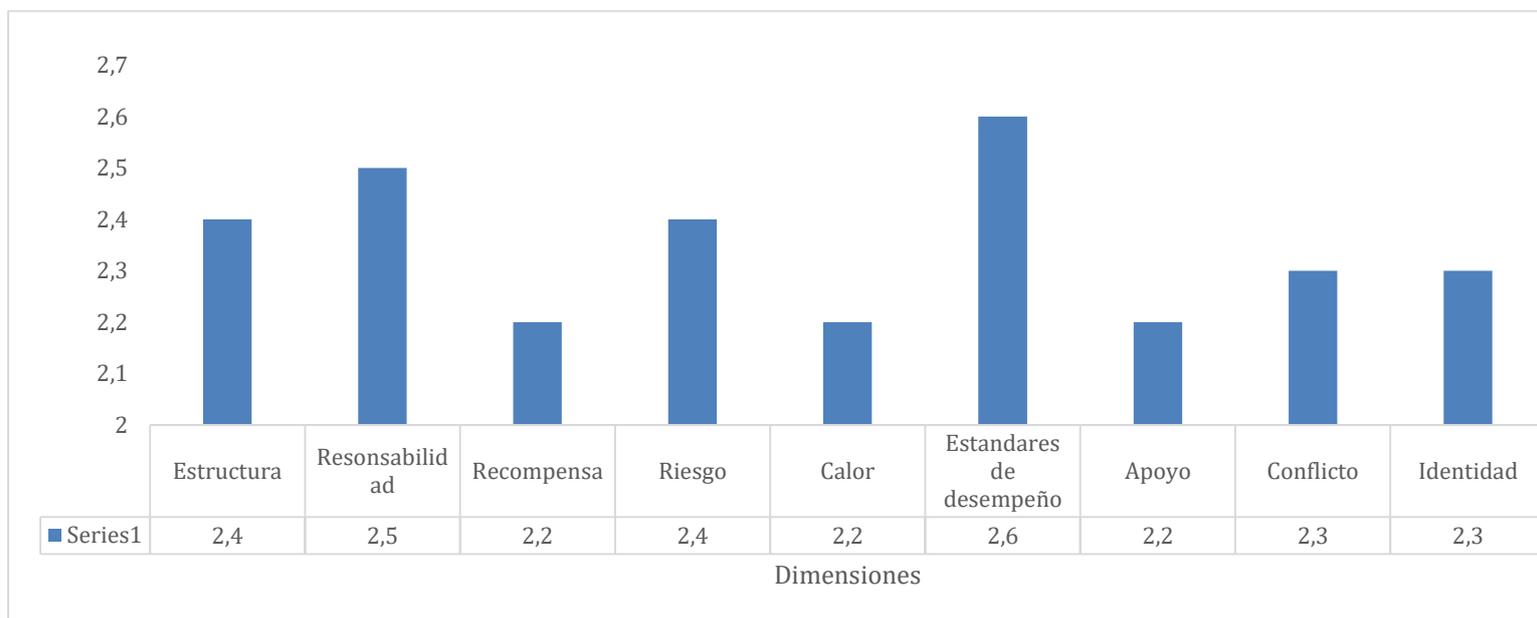
- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión identidad es 2.3, lo que se podría tomar como regular para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 52, en la que se menciona que si los trabajadores no sienten que haya lealtad de los empleados a la organización, en la que tiene un puntaje de 2.9, lo cual se puede interpretar como bueno. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 50 en la que se menciona si los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y la pregunta 53 en la que se menciona si los empleados se preocupan por sus propios intereses, estas dos tienen un puntaje de 2.1, lo cual se podría interpretar como regular para la organización.

3.2. Promedio general de las dimensiones

Figura 10

Puntuación de las cada una de las dimensiones evaluadas del Centro de Salud “Mariano Estrella”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la dimensión que tiene el puntaje más alto es estándares de desempeño, que hace referencia a los criterios que exige la organización sobre las expectativas de desempeño, la cual tiene un puntaje de 2.6, lo que se podría interpretar que es bueno para la organización. Sin embargo la dimensión recompensa (que hace referencia a si se sienten recompensados y valorados por la organización); calor (que hace referencia a las relaciones que forman los empleados entre sí); y apoyo (que hace referencia a la colaboración entre los líderes y trabajadores); son las dimensiones con el puntaje más bajo, con una puntuación de 2.2, la cual se puede interpretar como regular para la organización, siendo necesario una intervención para poder mejorar en estos aspectos.

3.3. Centro de salud “Sinincay”

Evaluated el día 18 del décimo mes del año 2023, se empezó con una breve explicación de lo que se iba a realizar; se procedió a la firma del consentimiento informado previo a la evaluación programada, y se comenzó con la aplicación del test.

3.3.1. Resultados por dimensión.

A continuación se va a detallar cada una de las preguntas por dimensión, así mismo los promedios de las preguntas, y el promedio general de cada una de las dimensiones.

3.3.1.1.Estructura.

Tabla 10

Preguntas de la dimensión Estructura (10)

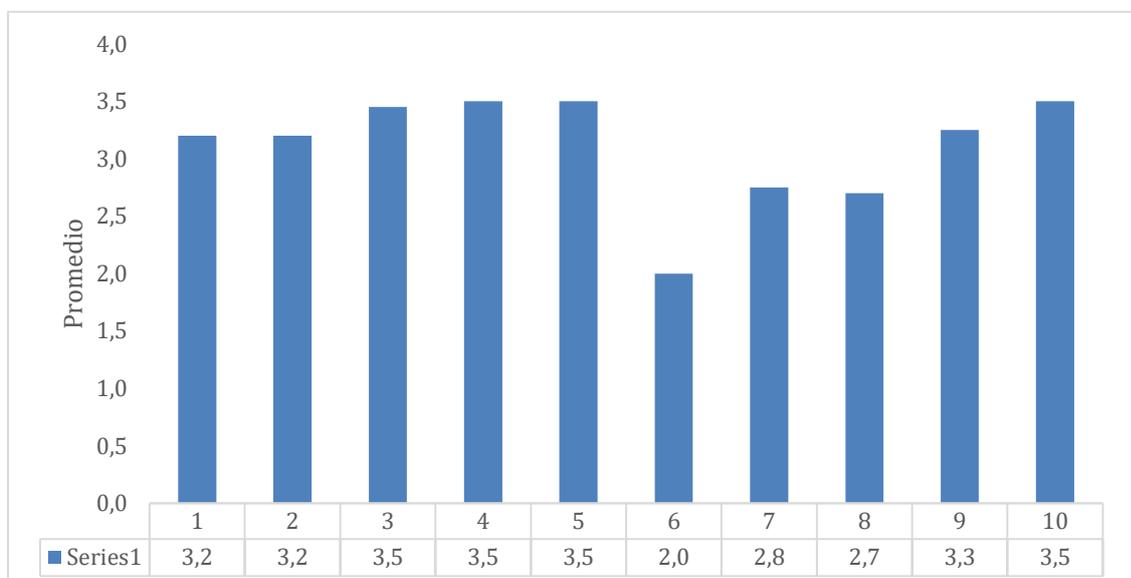
• **Preguntas**

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). (Negativa)
 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. (Negativa)
 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar (Negativa)
 10. Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
-

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 11

*Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud
“Sinincay”*



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión estructura es de 3.1, lo cual se podría interpretar como bueno para la organización, las interrogantes que tuvieron el resultado más elevado fueron las preguntas 3 (que hace referencia a que si se tiene claro quién manda y quien toma las decisiones); 4 (que hace referencia a que si se conoce las políticas organizacionales); 10 (que hace referencia a que si las jefaturas toman interés porque se cumplan las normas, métodos y procedimientos); la cual tienen una media de 3.5, lo cual se puede interpretar como excelente para la organización. El ítem que tuvo el puntaje más bajo fue la pregunta 6, en la que se menciona que si no se necesita mucho papeleo para hacer los trámites en la organización, lo cual tiene un puntaje de 2.0, lo cual se puede interpretar como regular para la organización.

3.3.1.2. Responsabilidad.

Tabla 11

Preguntas de la dimensión Responsabilidad (7)

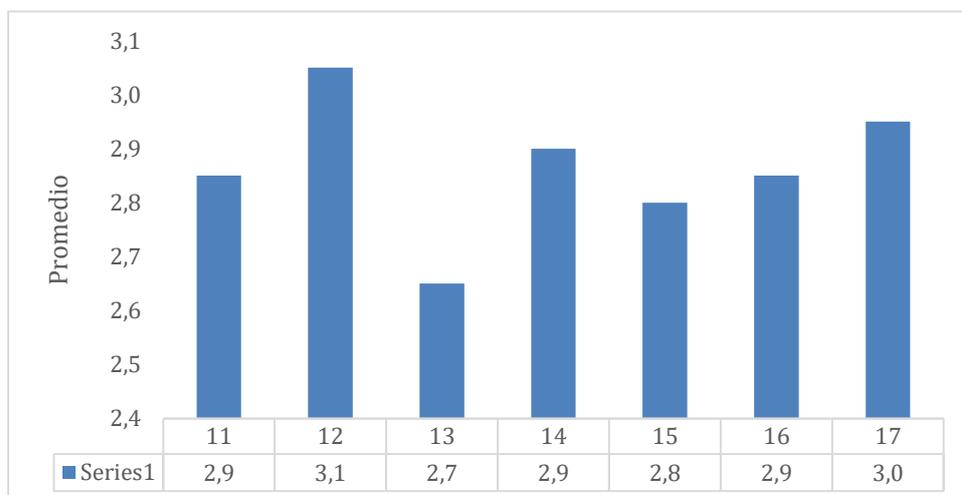
• **Preguntas**

11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. (Negativa)
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 tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. (Negativa)
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
-

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 12

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión responsabilidad es 2.9, lo cual se podría interpretar como bueno para el clima laboral. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 12 en la que hace referencia a que a los jefes les gusta que haga bien su trabajo sin tener que estar verificándolo, la cual tiene un promedio de 3.1, lo cual se podría interpretar como bueno para el clima laboral. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 13 en la que hace referencia a que si los superiores solo trazan lo general para cumplir el trabajo y el resto son los responsables los empleados mismo, la cual tiene un promedio de 2.7, lo que se podría interpretar como bueno.

3.3.1.3.Recompensa

Tabla 12

Preguntas de la dimensión Recompensa (6)

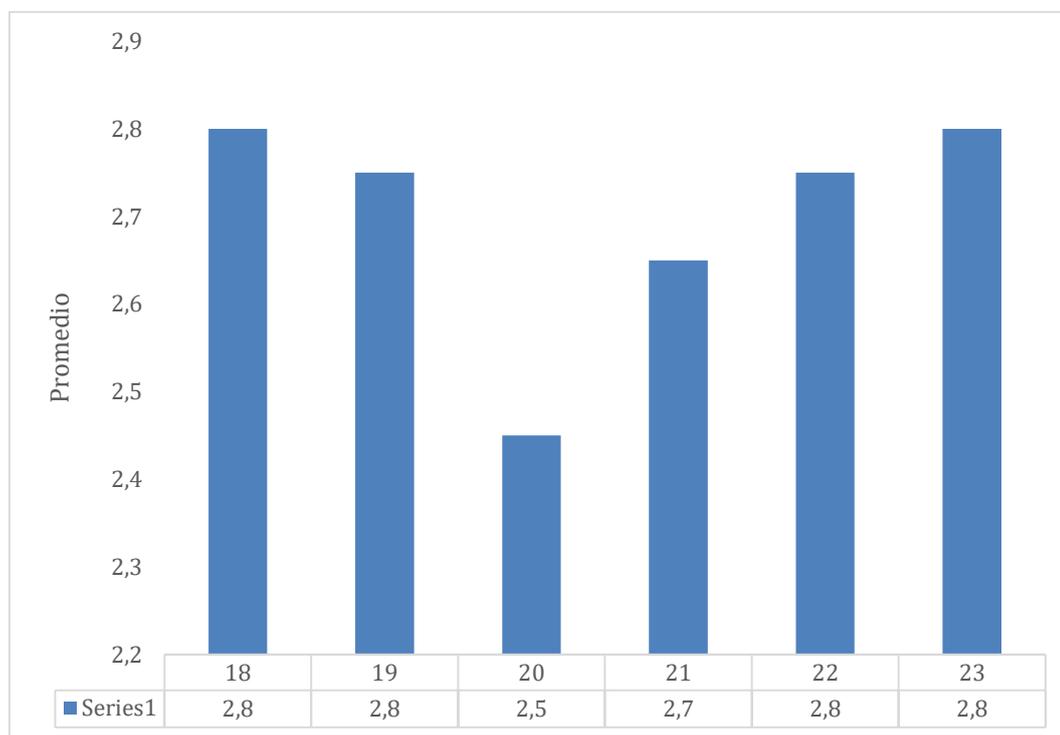
• **Preguntas**

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. (Negativa)
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23. Cuando cometo un error me sancionan. (Negativa)
-

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 13

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión recompensa es 2.7, lo que se podría interpretar como bueno para la organización. Las interrogantes que tuvieron el resultado más elevado fueron la 18 (que hace referencia a que si existen programas de promoción que hace que los mejores asciendan); y la 23 (que hace referencia a que si se comete un error se sanciona); la cual tiene un promedio de 2.8, lo cual se puede interpretar como bueno para el clima laboral. El ítem que tuvo el puntaje más bajo fue la pregunta 20 que hace referencia a que si las personas son recompensadas por su buen desempeño, la cual tiene un puntaje de 2.7, lo que se interpreta como bueno para la organización.

3.3.1.4. Riesgo

Tabla 13

Preguntas de la dimensión Riesgo (6)

• **Preguntas**

24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente. (Negativa)

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. (Negativa)

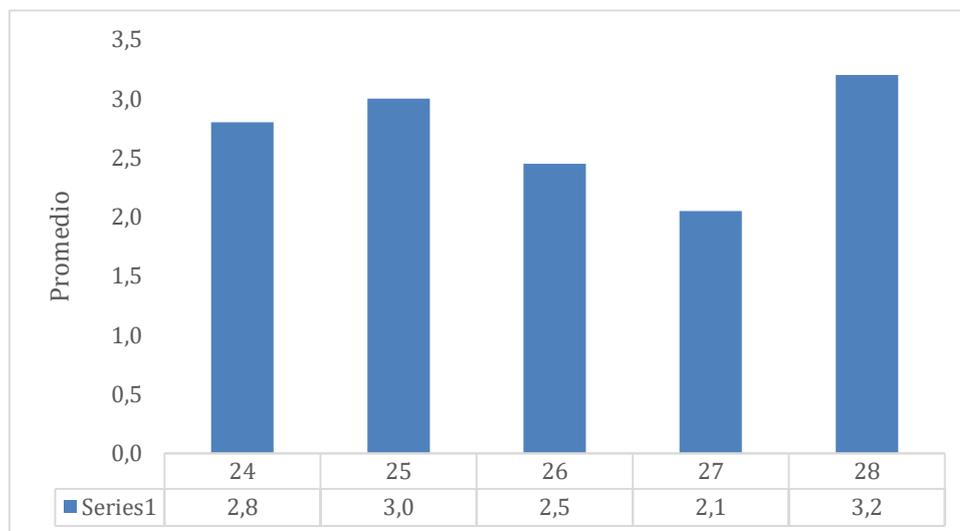
28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente. (Negativa)

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 14

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión riesgo es 2.7, lo cual se podría interpretar como bueno para el clima laboral. La interrogante que tuvo el puntaje más alto fue la pregunta 28 que hace referencia a que si la gerencia se arriesga por una buena idea, la cual tiene un puntaje de 3.2, considerándose bueno. El ítem que tuvo el puntaje más bajo fue la pregunta 27 en la que se menciona que si las decisiones son las mejores y tomadas con cautela, la cual tiene un puntaje de 2.1, la cual se puede interpretar como regular.

3.3.1.5. Calor

Tabla 14

Preguntas de la dimensión Calor (5)

• **Preguntas**

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.
(Negativa)

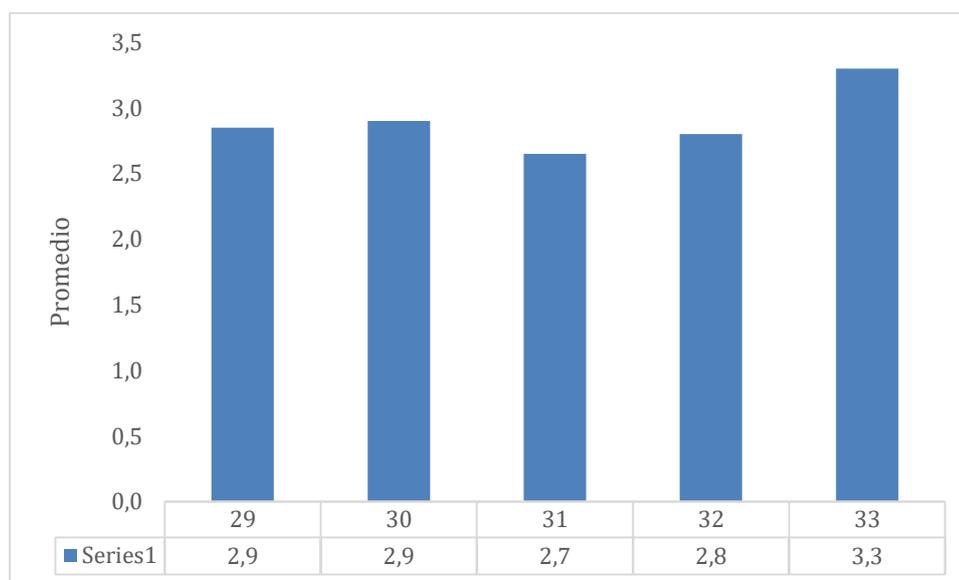
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. (Negativa)

33. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 15

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión calor es 2.9, lo que se podría interpretar como bueno para el clima laboral. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 33, que hace referencia a que si la relación entre la gerencia y trabajadores es agradable, la cual tiene una media de 3.3, lo que se interpreta como bueno. El ítem que tuvo el resultado más bajo fue la pregunta 31, en la que hace referencia a que si es complicado llegar a conocer a las persona en la organización, la cual tiene un promedio de 2.7, lo que se interpreta como bueno para la organización.

3.3.1.6. Estándares de desempeño.

Tabla 15

Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño (6)

• **Preguntas**

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.

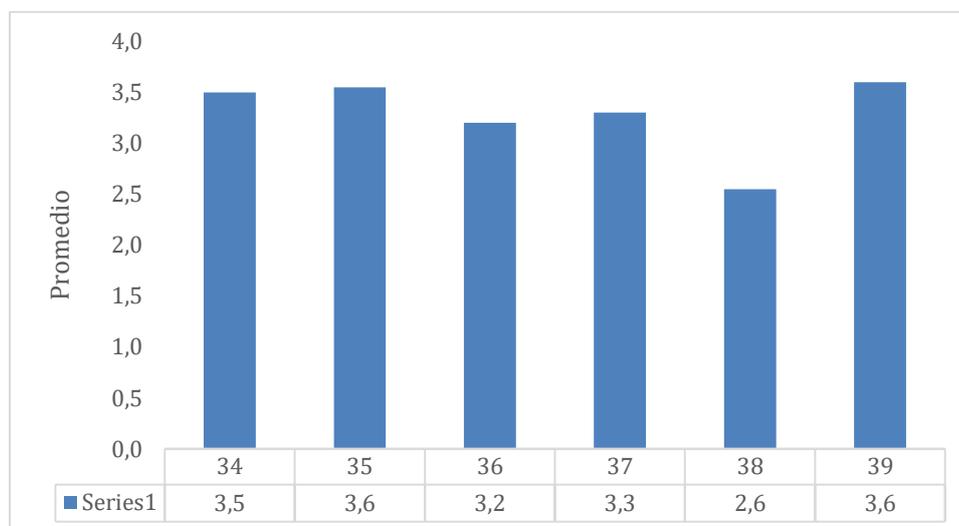
38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. (Negativa)

39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 16

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión estándares de desempeño es 3.3, lo cual se puede interpretar como bueno para la organización. Las interrogantes que tuvieron los resultados más altos fueron las preguntas 35 (que hace referencia a que si la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar), y la pregunta 39 (que hace referencia a que si los trabajadores se sienten orgullosos de sus trabajo), la cual tiene un promedio de 3.6, interpretándose como excelente para la organización. El ítem que tuvo el resultado más bajo fue la pregunta 38, que hace referencia que si en la organización es más importante llevarse bien con todos que tener un buen desempeño, el cual tiene una media de 2.6, interpretándose como bueno para el clima laboral de la organización.

3.3.1.7. Apoyo

Tabla 16

Preguntas de la dimensión Apoyo (5)

• **Preguntas**

40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores. (Negativa)

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.

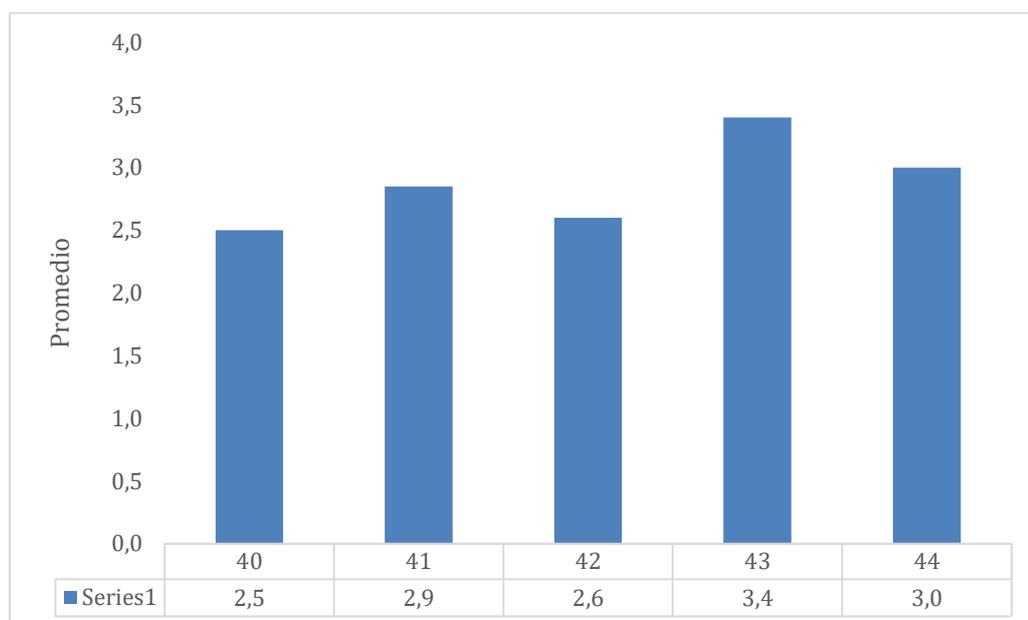
43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc).

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 17

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión apoyo es 2.9, lo que se interpreta como bueno para la organización. La interrogante que tuvo el puntaje más elevado fue la pregunta 43, que hace referencia a que si los jefes y compañeros se ayudan si tiene labores difíciles, la cual tuvo un promedio de 3.4, lo que se interpreta como bueno, en el borde para excelente. El ítem con el puntaje más bajo fue la pregunta 40 que hace referencia a que si se equivoca, las cosas van mal para los superiores, la cual tiene un puntaje de 2.5, lo cual se interpreta como bueno para el clima organizacional.

3.3.1.8. Conflicto

Tabla 17

Preguntas de la dimensión Conflicto (5)

• **Preguntas**

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. (Negativa)

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.

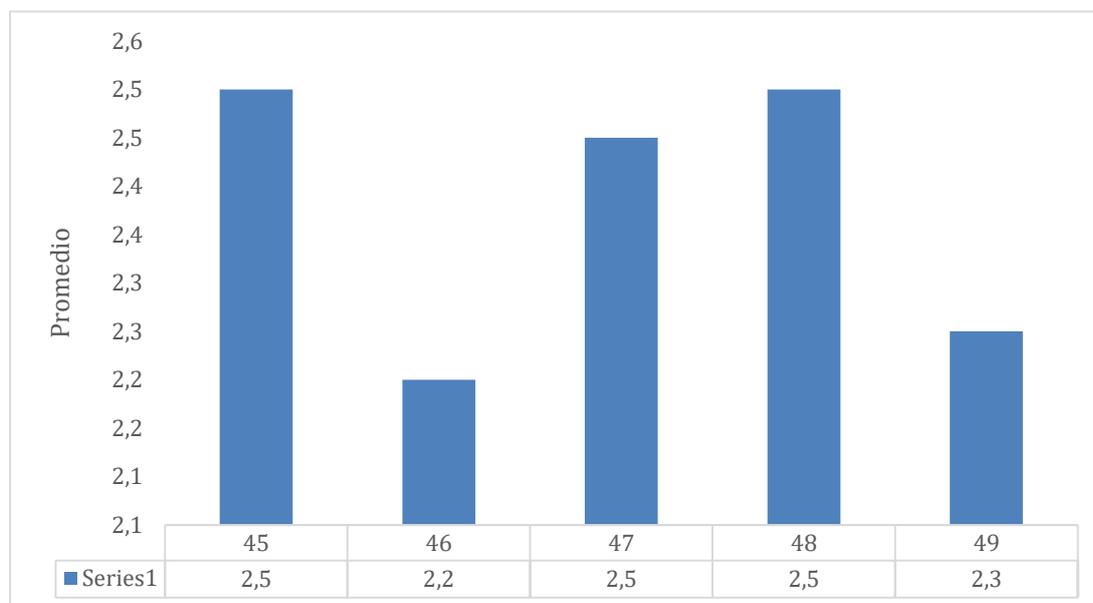
49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

(Negativa)

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 18

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud “Sinincay”



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión conflicto es 2.4, lo cual se interpreta como regular, al borde de bueno. Las interrogantes que tuvieron el resultado más elevado fueron las preguntas 45 (que hace referencia a que es mejor mantenerse callado para evitar problemas); 47 (que hace referencia a que si la gerencia busca estimular las discusiones abiertas entre individuos); 48 (que hace referencia a que si pueden decir hablar aunque no se lleven bien con los jefes) la cual tienen un promedio de 2.5, lo que se puede interpretar como bueno. El ítem con el puntaje más bajo es la pregunta 46, que hace referencia a la relación entre jefaturas y departamentos, la cual tiene un promedio de 2.2, lo que se puede interpretar como regular.

3.3.1.9. Identidad

Tabla 18

Preguntas de la dimensión Identidad (4)

• Preguntas

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. (Negativa)

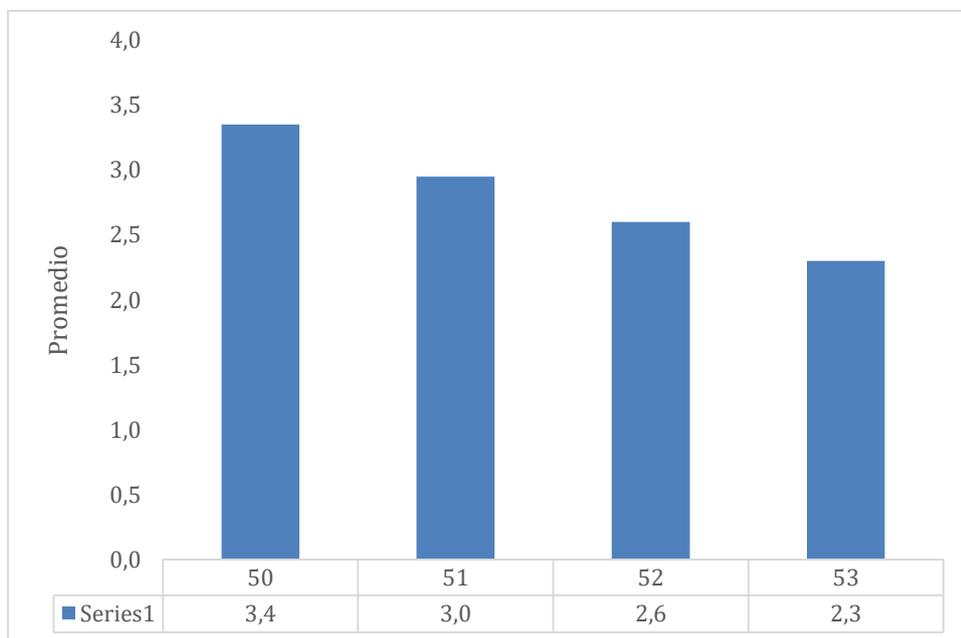
53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses. (Negativa)

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Figura 19

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud

“Sinincay”



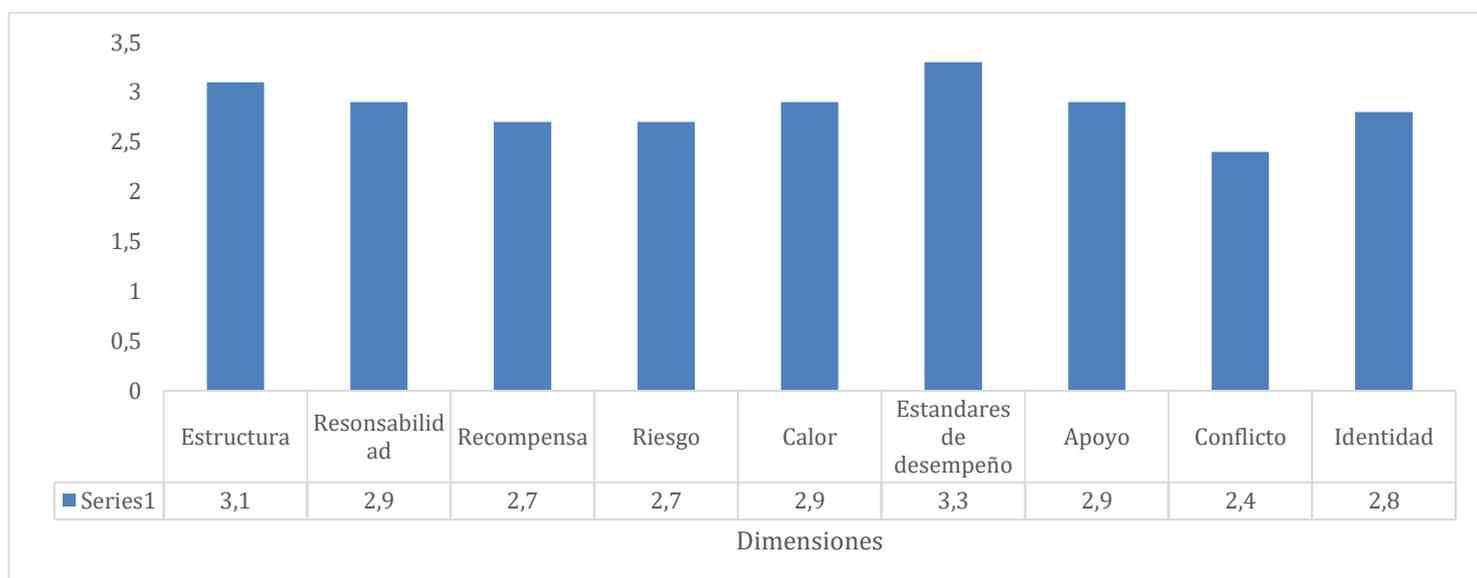
- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la media de la dimensión identidad es 2.8, lo cual se interpreta como bueno para la organización. La interrogante que tuvo el resultado más elevado fue la pregunta 50, en la que se relaciona a que si la gente se siente orgullosa de su desempeño, la cual tiene un promedio de 3.4, lo que equivale a que es bueno, al borde de excelente. El ítem que tiene el puntaje más bajo es la pregunta 53, en la que se relaciona a que si la gente solo ve por sus intereses propios, la cual tiene un promedio de 2.3, lo que se interpreta como regular para la organización.

3.4. Promedio general de las dimensiones

Figura 20

*Puntuación de las cada una de las dimensiones evaluadas del Centro de Salud
“Sinincay”*



- **Interpretación.**

Según los datos recabados, la dimensión que más puntaje tiene es estándares de desempeño, lo que está relacionado con la percepción de los criterios de exigencia de la organización, la cual tiene un promedio de 3.3, interpretándose como bueno, casi el borde para excelente en el clima laboral. La dimensión con el promedio más bajo, es la dimensión de conflicto, el cual tiene como promedio 2.4, lo que se interpreta como regular, al borde de bueno para el clima laboral.

4. RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN LOS CENTROS DE SALUD.

4.1. CENTRO DE SALUD “MARIANO ESTRELLA”

Al hacer los grupos focales en el centro de salud “Mariano Estrella” pudimos ahondar mucho más la realidad en la que se vive en la mencionada casa de salud; cabe recalcar que la población evaluada fue menor a la esperada; y no se pudo concretar los resultados del personal reubicado por fuerza mayor; sin embargo los resultados obtenidos reflejan lo que sucede en este centro. Se investigó más acerca de los resultados bajos, y se encontró una realidad mas compleja de lo esperado; los mismos se presentaran a continuación como puntos importantes.

- **Problemas con personas del sindicato:** Manifiestan que personas amparadas bajo el Código de trabajo y que tienen su sindicato provocan poca colaboración y demás disturbios en el centro, sin generalizar a todos, pero es la realidad que revelan
- **La rotación del personal:** Manifiestan que el cambio constante de personal, desde la cabeza, provoca un cambio permanente del clima organizacional; pues los administradores son cambiados y hace una fuerza de resistencia al cambio.
- **Conflicto entre departamentos:** Los conflictos entre departamentos es una realidad diaria, especialmente con el área de emergencias, ya que no solo son dos culturas y climas distintos, sino que también se encuentran bastante separados por otros factores que influyen en la atención al paciente.
- **Problemas actitudinales:** Existen problemas de actitud y comportamentales, ya que la poca tolerancia, e inclusive los malos entendidos provocan distanciamiento y conflictos entre el personal y entre los departamentos.

- **Rumores:** Manifiestan que existen muchos rumores que se forman de todo tipo, y han llegado a decir que existe mucha hipocresía, lo que afecta a las relaciones interpersonales e interdepartamentales.
- **Bajo trabajo en equipo:** Mencionan que no existe mucha colaboración ni trabajo en equipo, y que al contrario todos se preocupan por sus intereses y no por el de todos, eso resulta en que la atención no sea la adecuada.
- **Recompensa:** Mencionan que no se sienten a gusto con la recompensa y el feedback que se da, pues se miran más los errores que los aciertos, que a la final puede causar desmotivación.
- **Mucha burocracia:** Existe muchas matrices e información irrelevante que causa que se apresure el tiempo de atención, y baje la calidad del servicio.
- **Lugar de castigo:** Algo importante que se menciona es que a las personas que tienen conflictos y demás en otros centros son enviados a este centro de manera de castigo, lo que a la final causa que esta casa de salud se vuelva más conflictiva y caótica.

4.1.1. PLANES DE MEJORA PARA LAS DIMENSIONES DEL CENTRO DE SALUD “Mariano Estrella”

A continuación se presentan los planes de mejora realizados de cada una de las dimensiones con un puntaje bajo, las mismas que serán presentadas a continuación.

Tabla 19*Plan de Mejora para la Dimensión Estructura*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Estructura	Esta dimensión se basa en que los empleados conozcan la eficiencia que existe dentro de estructura jerárquica organizacional en la que se aborde la buena distribución del flujo autoritario	1. En esta organización las tareas están claramente definidas. 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. (Negativa)	Que las actividades y funciones se encuentren mejor definidas, a fin de que se pueda organizar mejor el centro de salud y sus metas.	1. Proponer una revisión del manual de puestos para poder verificar y reestructurar las actividades. 2. Proponer una revisión de la planificación institucional y carta estratégica.	12 meses	TTHH, Director del centro de salud

<p>3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización. 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar (Negativa)</p>	<p>Que la organización pueda estar bien definida, con sus canales de orden y de mando; a fin de que los colaboradores conozcan bien su la estructura de la organización.</p>	<p>1. Proponer una revisión del manual de puestos para poder conocer si está bien estructurada la organización. 2. Realizar una socialización de la estructura organizacional, canales de mando y de orden.</p>	<p>12 meses</p>	<p>TTHH, Director del centro de salud</p>
<p>4. Conozco claramente las políticas de esta organización.</p>	<p>Que la organización tenga una carta estratégica bien estructurada y actualizada; a fin de que los colaboradores conozcan bien de esta y se alinien hacia las metas institucionales.</p>	<p>1. Proponer una revisión de la carta estratégica de la organización. 2. Realizar una socialización de la carta estraégica.</p>	<p>TTHH, Director del centro de salud</p>	

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). (Negativa)

10. Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Que se pueda dar rápida y eficaz solución a los diferentes tramites y también reducir la cantidad de información irrelevante en los protocolos de consulta.

1. Proponer que se revise los procesos y tramitología necesaria, y que se reestructure los mismos.
2. Reducir el papeleo y demás trámites irrelevantes.

3
meses

TTHH,
Director del
centro de
salud

Tabla 20*Plan de Mejora para la Dimensión Recompensa*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Recompensa	Se basa en la percepción en que los empleados se sientan recompensados y valorados dentro de la organización por sus esfuerzos y que estas sean justas y motivadoras	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Que los trabajadores se puedan sentir mejor	1. Proponer la elaboración e implementación del proceso de planes de carrera	12 meses	TTHH y Director del Centro de Salud
		20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	recompensados, y que la motivación pueda incrementarse; de esta forma podemos mejorar esta dimensión y la organización del trabajo.	2. Proponer planes de incentivos y recompensas tomando en cuenta la revisión y aplicación de los procesos de análisis de puesto y evaluación de desempeño.		
		22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores.			

21. En esta organización hay mucha crítica. (Negativa)	Que las críticas puedan disminuirse, o hacerlas críticas constructivas, que ayuden a mejorar al centro.	1. Realizar talleres de relaciones interpersonales y de crecimiento personal.	3 meses	TTHH y Director del Centro de Salud
23. Cuando cometo un error me sancionan. (Negativa)	Que se puedan potenciar y mejorar las competencias de comunicación efectiva, liderazgo y de trabajo en equipo de los colaboradores.	1. Realizar un taller de outdoor training.	3 meses	TTHH y Director del Centro de Salud

Tabla 21*Plan de Mejora para la Dimensión Riesgo*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Riesgo	Se centra en cómo la organización fomenta y apoya en los empleados puedan proporcionar y explorar nuevas ideas de innovación.	<p>24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente. (Negativa)</p> <p>25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p> <p>27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. (Negativa)</p> <p>28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.</p>	Mantener informados sobre las decisiones en la organización, y que se pueda socializar y exista apertura al cambio organizacional y nuevos modelos contruidos por los mismos colaboradores.	<p>1. Realizar socializaciones sobre las decisiones tomadas e informar los cambios realizados</p> <p>2. Evaluar el impacto de las decisiones tomadas.</p> <p>3. Crear espacios de intercambio de ideas y de toma de decisiones.</p>	Cada 3 meses	Director del centro de salud

Tabla 22*Plan de Mejora para la Dimensión Calor*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Calor	Evalúa la forma en que los empleados generan relaciones entre sí y cómo estas afectan en el ambiente laboral	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.	Mejorar las relaciones interpersonales y de equipo de los empleados, a fin de construir un ambiente cálido y de solidaridad	1. Realizar un taller de outdoor training.	3 meses	TTHH y Director del Centro de Salud
		31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. (Negativa)				
		32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. (Negativa)				

Tabla 23*Plan de Mejora para la Dimensión Apoyo*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Apoyo	La valoración de la colaboración entre los líderes y los trabajadores dentro de la organización, con un enfoque particular en la ayuda mutua para afrontar los desafíos	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores. (Negativa)	Poder lograr que los trabajadores tengan claro el estado de desempeño del centro y conocer el crecimiento conjunto	1. Realizar espacios de socialización para conocer el avance y el desempeño del centro.	Cada 3 meses	TTHH y Director del Centro de Salud.

Tabla 24*Plan de Mejora para la Dimensión Conflicto*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Conflicto	La percepción de que los líderes están receptivos a escuchar y considerar diferentes opiniones, incluso cuando estas difieran de su propia perspectiva. Se pone énfasis en la resolución	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. (Negativa) 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.	Lograr que los trabajadores se sientan parte de la institución y de las decisiones que se toman en la misma.	1. Crear espacios de socialización, en donde se puedan compartir las distintas opiniones.	3 meses	TTHH Y Director del Centro de Salud.

abierta de los
problemas

46. La actitud de
nuestra jefatura es que
el conflicto entre
unidades y
departamentos puede
ser bastante saludable.

Lograr que se
puedan unir los
departamentos y
encaminarse
hacia metas
institucionales;
asi mismo el
desarrollar
competencias
en los
trabajadores.

1. Realizar un
taller de
outdoor
training.

3 meses

TTHH Y
Director del
Centro de
Salud.

49. Lo más importante
en la organización es
tomar decisiones de la
manera más fácil y
rápida posible.
(Negativa)

Lograr que las
desiciones
tomadas sean a
conciencia y
que el resto de
trabajadores
puedan estar
informados de
las desiciones.

1. Crear
espacios de
socialización,
en donde se
puedan
compartir las
distintas
opiniones.

Cada 3
meses

TTHH Y
Director del
Centro de
Salud, Todos
los
miembros
del Centro.

Tabla 25

*Plan de Mejora para la Dimension
Identidad*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Identidad	La sensación de ser parte integral de la organización y de ser un miembro valioso tanto en la empresa en general como en el equipo de trabajo específico.	<p>50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.</p> <p>51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</p> <p>52. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía. (Negativa)</p> <p>53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses. (Negativa)</p>	Lograr que la gente se sienta mas comprometida con su lugar de trabajo y con sus compañeros, a través de espacios emotivos y de crecimiento conjunto.	<p>1. Realizar un taller de outdoor training.</p> <p>2. Crear espacios de socializacion del centro, en la que se compartan vivencias y de crecimiento de la cultura organizacional.</p>	Cada 3 meses	TTHH y Director del Centro de Salud

4.2. CENTRO DE SALUD “SININCAY”

En el caso del centro de salud de Sinincay, podemos destacar que es un centro muy unido y consolidado; es importante mencionar que el trabajo en equipo y la predisposición del personal ha llevado a que este centro de salud sea uno de los mejores en cuanto a la evaluación, y aunque hay cosas que mejorar, pero en general se viven muchos mas conflictos por protocolismos mas que por atención y relaciones interpersonales. En general la puntuación obtenida es acorde a los resultados en los grupos focales, e incluso nos corrobora que el ambiente laboral es bastante bueno para la salud integral de los trabajadores e incluso para la atención. A continuación se muestran los puntos mas relevantes e importantes de los grupos focales.

- **Conflicto en enfermería:** Mencionan que uno de los departamentos mas complicados es el de enfermeria, por temas de tolerancia de las personas; y tambien porque en temporadas existe mucha sobrecarga laboral por tema de campañas y demás protocolos a seguir.
- **Mucha burocracia y protocolismo:** Existen protocolos y matrices de informacion que se vuelven irrelevantes, y que incluso puede llegar a disminuir el tiempo de atencion de los pacientes, lo que resulta en que no se pueda dar una atencion de calidad a los solicitantes de los servicios.
- **Sobrecarga laboral:** Existe una sobrecarga laboral por lo antes ya mencionado, el protocolismo y el que exista tantos formatos resulta en que se tenga mucho más trabajo.
- **Problemas de tolerancia:** Mencionan que muchas de las veces hay falta de tolerancia y que las personas explotan a decir o hacer cosas hirientes, pero depende de las

personas; sin embargo esto no afecta al clima del centro, por que se sabe que el éxito depende del trabajo en equipo.

- **Falta de personal:** Mencionan que por la falta de personal, y la demanda de trabajo sea alta; tengan que rotar por departamentos que no les corresponde para tener que apoyar, dejando de lado sus departamentos y funciones.
- **Los indicadores de gestión se ven en números y no en calidad:** Los indicadores de gestión se miden por cuantos pacientes se atiende o a cuanta gente se llega; pero no se ve la calidad de la atención que se da, es decir, no existe indicadores de calidad, sino mas bien de cantidad.
- **Falta de feedback:** No existe una retroalimentación adecuada, es necesario que haya feedback, y que se tome en cuenta los puntos positivos, y no solo los negativos; en resultado que haya un buen proceso de recompensa y de reconocimiento.

4.2.1. PLANES DE MEJORA PARA LAS DIMENSIONES DEL CENTRO DE SALUD “Sinincay”

A continuación se presentan los planes de mejora realizados de cada una de las dimensiones con un puntaje bajo, las mismas que serán presentadas a continuación.

Tabla 26*Plan de Mejora para la Dimensión Conflicto*

Dimensión	Concepto	Pregunta	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Conflicto	La percepción de que los líderes están receptivos a escuchar y considerar diferentes opiniones, incluso cuando estas difieran de su propia perspectiva.	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. (Negativa)	Lograr que los trabajadores se sientan parte de la institución y de las decisiones que se toman en la misma.	1. Crear espacios de socialización, en donde se puedan compartir las distintas opiniones.	Cada 3 meses	TTHH Y Director del Centro de Salud.
	Se pone énfasis en la resolución abierta de los problemas	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.				

46. La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Lograr que se puedan unir los departamentos y encaminarse hacia metas institucionales; así mismo el desarrollar competencias en los trabajadores.	1. Realizar un taller de outdoor training.	3 meses	TTHH Y Director del Centro de Salud.
49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. (Negativa)	Lograr que las decisiones tomadas sean a conciencia y que el resto de trabajadores puedan estar informados de las decisiones.	1. Crear espacios de socialización, en donde se puedan compartir las distintas opiniones.	Cada 3 meses	TTHH Y Director del Centro de Salud, Todos los miembros del Centro.

CONCLUSIÓN.

Realizar un estudio de clima laboral significa inmiscuirse en la realidad y en el medio en el que viven cierta cantidad de personas y de trabajadores, que no solo repercute en ellos, sino también existen otras personas afectadas por las realidades que se viven día a día en los lugares de trabajo. Esta ha sido una investigación muy importante e interesante para poder comprender mejor cual es el impacto de nuestro entorno y ambiente laboral en nuestra vida; ya que nuestro lugar de trabajo es el espacio en donde pasamos la mayor parte de nuestra vida.

Mientras se llevó a cabo esta investigación pudimos visitar varios centros de salud para poder concretar este estudio; como es de nuestra formación, no solo nos basamos en los resultados de los test utilizados, sino también pudimos apreciar otros factores influyentes, como es el mobiliario y el mismo espacio en el que viven la gente día a día.

Al momento de realizar y de obtener los resultados de las herramientas utilizadas, pudimos encontrarnos con dos realidades muy contrastantes, pues pudimos apreciar al Centro de Salud “Mariano Estrella” con un puntaje de 2,4 equivalente a regular, sin embargo, al realizar los grupos focales corroboramos la información, y encontramos una realidad mucho más compleja de la obtenida en los resultados de los test, ya que pudimos socializar más a fondo de lo que se vive en este centro de salud, lo que en verdad es preocupante para la salud integral de los trabajadores de este centro.

Por otra parte, el Centro de Salud “Sinincay” se mostró como un lugar muy óptimo para laborar, y aunque los resultados obtenidos en los test fue de un global de 2,8 equivalente a bueno, se pudo corroborar la información obtenida en los test , pero en los grupos focales encontramos una realidad mucho mejor que en el puntaje de los test, ya que pudimos constatar que esta casa de salud es un lugar muy bueno y que es óptimo para

mantener la salud integral de los colaboradores; pudiendo constatar la percepción como evaluadores, que tuvimos del centro en mención; aunque siempre hay aspectos que mejorar y potenciar para el bien de la institución y de sus integrantes.

En conclusión, son dos lugares muy distintos, y aunque son de la misma institución, se aprecia un contraste muy amplio entre estos dos; sin embargo es importante que se pueda realizar los planes de mejora propuestos para mejorar los déficits de estos centros.

RECOMENDACIONES

Recomendamos tomar acciones inmediatas en el centro de salud “Mariano Estrella” por el hecho de que es un centro en el que los trabajadores están muy expuestos a enfermedades como lo es el Burnout, depresión y ansiedad; por esto es necesario que se tomen acciones concretas e inmediatas para poder mejorar y convertir en exitoso a esta casa de salud y a los integrantes de la misma.

Recomendamos así mismo que se pueda realizar el plan de mejora en el centro de “Sinincay” que aunque existe un buen clima laboral, no puede quedar como tema aislado, sino que se debe mantener y mejorar el mismo, a fin de que los trabajadores se sientan importantes y parte del crecimiento organizacional.

Es importante que después de realizar estos planes de mejora se vuelva a evaluar el clima organizacional, para poder constatar los avances; de la misma forma relacionarlo con la evaluación de desempeño y desempeño institucional.

No podemos dejar de lado también la importancia de que se pueda pedir ayuda externa, es decir de consultores externos; con el fin de que se pueda hacer un diagnóstico y análisis de lo existente en los centros de salud, como los manuales orgánicos, carta estratégica y demás documentos importantes para la organización.

Así mismo es importante que se pueda contratar a personas capacitadas para llevar a cabo las actividades y talleres propuestos, pues esta inversión debe ser bien manipulada para que exista un feedback positivo de lo realizado, a fin de que pueda mejorarse el clima laboral; los planes de mejora sean efectivos y cumplan con su objetivo.

También se recomienda tomar en consideración todo lo expuesto en este trabajo, pues de ello dependerá la mejora o el estancamiento de los centros de salud; por el hecho de que los trabajadores se han sentido comprometidos y han tenido la apertura para exponernos acerca

de su entorno y de sus lugares de trabajo; por eso mismo es importante que se sientan parte de los cambios a realizar y que se consideren pieza fundamental de la institución.

Como último punto se recomienda a los superiores de los centros que se tome conciencia del valor humano dentro de los centros; no solo con los pacientes, sino también con los trabajadores que son el motor fundamental de los centros de salud, haciendo referencia a cuidar de ellos y de su salud mental, física y social; a fin de que se logre éxito individual, grupal e institucional.

Referencias

Aguirre, R., y Ruiz Carbajal, T. L. (2018). *Factores que influyen en el clima laboral de la empresa Cartavio Rum Company S. A. C, Cartavio, 2017* [Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12901>

Contreras, B. y Matheson, B., (2015) *Una herramienta para medir el Clima Organizacional cuestionario de Litwin y Stringer*
<https://repositorio.uc.cl/server/api/core/bitstreams/9c2dd119-e099-49cd-906f-2860f793a625/content>

Díaz, A., y Soto, J. (2020). *Factores que influyen en el clima laboral en las organizaciones*. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1997>

Dodero, C., y Troilo, F. (2021). *Conciliación vida laboral y Familiar: Impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos*.
<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/785.pdf>

Farra, A. B., y Jauge, C. O. (2019). *Clima laboral en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Río Negro : factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Período 2017- 2018* [Centro Universitario Regional Zona Atlántica].
<http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15375>

- Hernández-Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas Cuantitativas, cualitativas y mixtas. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wpcontent/uploads/2019/02/RUDICS_v9n18p92_95.pdf
- López, N., y Castiblanco, K. (2021). Lima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso union soluciones S.A.S. <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2022/01/revista-chilena-economia-y-sociedad-vol15-n1-2021-Lopez-Castiblanco.pdf>
- Lozano, J. A., Chacón Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., y Pérez Gil, J. A. (2014). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo *Acción psicológica*. <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.12213>
- Maguiña, J., Vega, C., Soto, A., Lama, J., y Correa, L., (2021) ESTUDIOS TRANSVERSALES <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf>
- Mendoza, J., Burbano, V., y Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600157

Mosquera Tavera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en*

el clima organizacional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17172>

Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). RePEc (Research Papers in Economics).

[Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una](#)

[Pequeña Empresa Familiar: 58](#)

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>

Pilligua , C. F., y Arteaga ., F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el

rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda..

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV(28).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Ramos Galarza, C. (2020). Los Alcances de una Investigación. *CienciAmérica*, 9(3).

Recuperado el 11 de 08 de 2021, de <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Ramos, V., y Tejera, E. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA,

CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR.

<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Silva Cabrera, V. E., y Peña Ruiz, I. F. (2023). *Factores que influyen en el clima*

laboral en la Empresa MOTOREPSA S.A [Guayaquil: ULVR, 2023.]

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6234>

Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción

laboral: una reflexión necesaria.<https://docplayer.es/222920436->

[Comunicacion-interna-clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-una-reflexion-necesaria.htm](https://docplayer.es/222920436-Comunicacion-interna-clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-una-reflexion-necesaria.htm)

Vásquez-Robles, F., Napán, A. C., y Miranda-Tejedo, N. (2022). Work climate and its

relationship with the rotation of personnel in the call center company

Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista científica de la*

UCS.<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>

Vizcarra, M., Llaja, V., Limo, C., y Talavera, J. (2015). Clima laboral, Burnout y

Perfil de Personalidad: Un estudio en personal asistencial de un Hospital

Público de Lima.

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1232>