



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TÍTULO

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

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

AUTORES:

Christian Boris Álvarez Urgilés & Juan Diego Valarezo Jiménez

DIRECTOR:

Carlos González Proaño

Cuenca - Ecuador

2024

DEDICATORIA

A mi tía Cristina Urgiles que se encuentra en Estados Unidos y ha hecho posible que siga esta carrera, a mis familiares que están aquí y a los que no se encuentran Henry Urgiles, Galo Hernán Urgiles (+) se los dedico desde lo más alto en la gloria de Dios.

Christian Alvarez Urgiles.

A Dios, quien ha sido guía en este arduo camino lleno de bendiciones, a mis padres por ser la pieza fundamental para poder lograr este designio tan esperado, a mi mamita María por ser mi madre tanto en El Oro como las veces que iba al Azuay y a mis amigos Los Royals por hacer que mi estancia en Cuenca sea como haber estado en casa.

Juan Diego Valarezo

AGRADECIMIENTO

Agradecer también el apoyo que me ha brindado la Universidad del Azuay por la beca asignada, a mí tutor de tesis Carlos González por sus enseñanzas y compromiso en este proceso, gracias a mi tía, abuela y madre por estar ahí en todo momento a pesar de los momentos duros que atravesé a mitad de carrera supe resurgir y seguir hacia delante.

Christian Alvarez Urgiles.

Quiero expresar mi reconocimiento a mi madre Nubia, por brindarme de su amor, cariño y bondad para alcanzar cada sueño que se me venga a la cabeza, a mi padre Carlos por ser uno de mis primeros mentores, un hombre influyente cuya característica principal es la ecuanimidad, formó a un hombre con carácter para dar frente a cualquier situación compleja, a mi hermano Jean Carlos por ser mi modelo de disciplina, cariño y perseverancia y a cada profesor de la Universidad del Azuay por haberme brindado herramientas para poder construir mi vida profesional y personal.

Juan Diego Valarezo.

RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional de los diversos centros de salud que conforman la Oficina Técnica Cuenca Norte, Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública. Para el desarrollo de la metodología de esta investigación, se empleó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, el cual examina el clima laboral mediante 53 preguntas distribuidas en 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, calidez, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad; los resultados de clima laboral obtenidos en los centros de salud varían entre regular y bueno en la mayoría de las dimensiones, resaltando especialmente las dimensiones “recompensa” y “conflicto” como las más bajas. Con base en estos hallazgos, se ha elaborado un plan de acción que incluye estrategias destinadas a mejorar estos resultados en el futuro.

Palabras clave: clima laboral, cuestionario, Litwin, Stringer, recompensa, conflicto, plan de acción.

ABSTRACT

The following research study aimed to evaluate the organizational climate of the various health centers that make up the Technical Office of Cuenca Norte, Fifth Zone of the Zonal Coordination 6 of the Ministry of Public Health. In the conduct and methodology of this research, the Litwin & Stringer's Organizational Climate Questionnaire, which examines the labor climate was used, through 53 questions distributed in 9 dimensions: structure, responsibility, reward, challenge, warmth, cooperation, performance standards, conflict and identity; obtaining results of labor climate between regular and good in most dimensions, highlighting the “reward” dimensions and the “conflict” dimension as the lowest. Based on these findings, an action plan has been drawn up that includes strategies aimed at improving these results in the future.

Keywords: labor climate, questionnaire, Litwin, Stringer, reward, conflict, action plan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. Marco teórico.....	3
1.1 Concepto de Clima Organizacional.....	3
1.2 Importancia del Clima Organizacional.....	5
1.3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional.....	7
1.4 Objetivos del Clima Organizacional.....	9
1.5 Tipos de Clima Organizacional.....	10
1.6 Herramientas de Medición de Clima Laboral.....	11
1.7 Estado del Arte.....	15
Capítulo 2. Metodología.....	18
2.1 Objetivo general y objetivos específicos.....	18
2.2 Tipo de investigación.....	18
2.3 Población y Muestra.....	18
2.4 Instrumentos para el diagnóstico de Clima Organizacional.....	19
2.4.1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (OCQ).....	19
2.4.2 Grupos Focales.....	24
2.5 Procedimiento.....	25
2.6 Procesamiento de Datos.....	25
Capítulo 3. Resultados.....	26
3.1 Preguntas por Dimensión del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.....	26
3.2 Resultados Aplicación Cuestionario de Clima Organizacional.....	32
3.2.1 Resultados Centro de Salud Totoracocha.....	32
3.2.2 Resultados Centro de Salud Challuabamba-Nulti.....	42
3.2.3 Resultados Centro de Salud Machángara.....	52
3.2.4 Resultados Centro de Salud Paccha.....	62

3.3	Resultados Grupos Focales.....	72
3.3.1	Centro de Salud Totoracocha	72
3.3.2	Centro de Salud Challuabamba-Nulti.....	75
3.3.3	Centro de Salud Machángara	78
3.3.4	Centro de Salud Paccha.....	81
Capítulo 4.	Plan de Acción.....	84
4.1	Plan de Acción Centros de Salud	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS	90
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Alternativas de respuesta a las preguntas positivas y preguntas negativas	24
Tabla 2 Cuadro de ponderación para la interpretación de resultados global.....	24
Tabla 3 Preguntas Dimensión Estructura	26
Tabla 4 Preguntas Dimensión Responsabilidad	26
Tabla 5 Preguntas Dimensión Recompensa	28
Tabla 6 Preguntas Dimensión Riesgo	28
Tabla 7 Preguntas Dimensión Calor.....	28
Tabla 8 Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño.....	29
Tabla 9 Preguntas Dimensión Apoyo.....	30
Tabla 10 Preguntas Dimensión Conflicto	30
Tabla 11 Preguntas Dimensión Identidad	30
Tabla 12 Plan de Acción Centros de Salud	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de la Dimensión Estructura	32
Figura 2 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	33
Figura 3 Resultados de la Dimensión Recompensa	34
Figura 4 Resultados de la Dimensión Riesgo	35
Figura 5 Resultados de la Dimensión Calor.....	36
Figura 6 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño.....	37
Figura 7 Resultados de la Dimensión Apoyo.....	38
Figura 8 Resultados de la Dimensión Conflicto	39
Figura 9 Resultados de la Dimensión Identidad	40
Figura 10 Resultados Globales.....	41
Figura 11 Resultados de la Dimensión Estructura	42
Figura 12 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	43
Figura 13 Resultados de la Dimensión Recompensa	44
Figura 14 Resultados de la Dimensión Riesgo	45
Figura 15 Resultados de la Dimensión Calor.....	46
Figura 16 Resultados de la Dimensión de Estándares de Desempeño.....	47
Figura 17 Resultados de la Dimensión Apoyo.....	48
Figura 18 Resultados de la Dimensión Conflicto	49
Figura 19 Resultados de la Dimensión Identidad	50
Figura 20 Resultados Globales.....	51
Figura 21 Resultados de la Dimensión Estructura	52
Figura 22 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	53

Figura 23 Resultados de la Dimensión Recompensa	54
Figura 24 Resultados de la Dimensión Riesgo	55
Figura 25 Resultados de la Dimensión Calor.....	56
Figura 26 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño.....	57
Figura 27 Resultados de la Dimensión Apoyo.....	58
Figura 28 Resultados de la Dimensión Conflicto	59
Figura 29 Resultados de la Dimensión Identidad	60
Figura 30 Resultados Globales.....	61
Figura 31 Resultados de la Dimensión Estructura	62
Figura 32 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	63
Figura 33 Resultados de la Dimensión Recompensa	64
Figura 34 Resultados de la Dimensión Riesgo	65
Figura 35 Resultados de la Dimensión Calor.....	66
Figura 36 Resultados de la Dimensión de Estándares de Desempeño.....	67
Figura 37 Resultados de la Dimensión Apoyo.....	68
Figura 38 Resultados de la Dimensión Conflicto	69
Figura 39 Resultados de la Dimensión Identidad	70
Figura 40 Resultados Globales.....	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento informado.....	96
Anexo 2: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.....	97

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación buscó diagnosticar la percepción sobre el clima organizacional de cuatro centros de la Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del MSP, en la ciudad de Cuenca, en la cual se ejecutó y se llevó a cabo mediante el uso de la herramienta de medición de clima laboral de Litwin y Stringer, siguiendo lineamientos previos de investigación las cuales se detallan a continuación.

La pandemia decretada por la aparición de la Covid-19 ha causado secuelas en los trabajadores de diversos ámbitos, especialmente en aquellos encargados de cuidar la salud de la población. Entre las secuelas presentes en este tipo de trabajadores están los altos niveles de desmotivación, ansiedad elevada por la priorización de pacientes, burnout, alteraciones en la salud física, mental, etc. Por tal motivo, la propuesta de realizar un diagnóstico de clima organizacional en los centros de salud asignados a la Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del MSP será de utilidad, puesto que brindará datos certeros sobre la percepción de los colaboradores sobre sus condiciones de trabajo, para que dicha información sea una fuente de administración para la toma de decisiones y así promover la calidad de vida laboral de los colaboradores.

El motivo inicial de esta investigación se planteó mediante la siguiente pregunta, ¿Cuáles son las dimensiones del clima laboral que mayor afectación han tenido por la pandemia de Covid – 19 en el personal de los centros de salud de la Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del MSP?

Lo que abrió paso a la diversificación de los siguientes capítulos que explican sus contenidos.

Capítulo 1: Consta de la presentación de la fundamentación teórica constituida por un marco teórico y estado del arte.

Capítulo 2: Contiene la metodología aplicada donde se estableció el objetivo general, objetivos específicos, tipo de investigación, población, muestra, el instrumento de medición que se ha utilizado, procesamiento de datos y todo el procedimiento necesario para que se lleve a cabo este trabajo de investigación.

Capítulo 3: Consta de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de medición, donde además contiene las preguntas de investigación por cada dimensión en formato de tablas, consta además de gráficos de barras con los resultados de cada dimensión y globales de cada centro de salud.

Capítulo 4: Se presentan las transcripciones de los encuentros con los grupos focales, profundizando las preguntas de las dimensiones más afectadas incluyendo una propuesta de un plan de acción para los centros de salud.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos del presente trabajo de investigación.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 Concepto de Clima Organizacional

Históricamente han surgido conceptos sobre el clima organizacional, los cuales se han ido construyendo y solidificándose a lo largo del tiempo de manera cronológica; se han dado diferentes perspectivas conceptuales de autores acerca del significado de “clima organizacional”, es por ello que a continuación se abordará el desarrollo de la misma.

Reichers y Schneider (1990; citados en Prado, 2014) manifiestan que existen tres etapas en la evolución sobre el concepto de clima organizacional:

El clima organizacional se origina en el año 1930, pero las primeras definiciones se dan en la década de los años sesenta y a su vez el desarrollo de los instrumentos de medición comienza a tener mayor auge en el decenio 1970 – 1979.

Durante la década de los años setenta comienza a presentarse una importancia significativa en cuanto a las investigaciones y estudios del clima organizacional, ya que se realizaron las primeras revisiones críticas sobre los conceptos, se realizaron revisiones sistemáticas de la literatura y sus delimitaciones conceptuales.

Esta etapa se desarrolló en los años 1980 – 1989 las investigaciones comienzan a enfocarse dentro de la órbita de búsqueda de variables asociadas al clima organizacional, de esta manera comienzan a darse diferentes consensos entre los investigadores para definir al clima organizacional como un fenómeno multidimensional y descriptivo de las experiencias individuales dentro de una organización.

Por otro lado, la evolución conceptual del clima organizacional fue tomando forma y consolidación para así diversificarse en categorías y clasificaciones. García (2006) realiza una clasificación de forma atinada sobre las definiciones de clima organizacional en tres aspectos:

- **Perspectiva Estructural**

En este apartado las definiciones de clima organizacional son una característica de la organización, son las definiciones que se dan de forma independiente a las percepciones de los trabajadores; al considerarse esta perspectiva, se define al clima organizacional como un conjunto de características que describen a una organización, las cuales diferencian una organización de otra; estas características tienen una estabilidad relativa en el tiempo e influyen en la conducta de los trabajadores.

- **Perspectiva Individual**

El propio significado de clima laboral se elabora y se crea a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno, de este modo el clima organizacional está conformado por los significados percibidos que los trabajadores atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo.

- **Perspectiva Interaccionista**

Se atribuye al clima organizacional a los resultados de la interacción entre las características de la organización y la de los colaboradores de la misma tal como la perciben, desde este punto de vista, el clima organizacional es el conjunto de las interacciones sociales dentro del trabajo que permiten a los trabajadores entender y comprender el significado del contexto del trabajo.

En la actualidad se pueden encontrar varios autores que definen al clima organizacional basándose más en la época de la modernidad.

Según manifiesta Castillo (2011), el clima organizacional se conceptualiza como “la atmósfera psicológica generada por las acciones, prácticas de dirección y políticas de una organización, que se manifiesta a través de las interacciones entre las personas”.

“Desde la perspectiva teórica, el clima organizacional se interpreta como el estudio de los diversos elementos que influyen en el comportamiento de los empleados en el desempeño de sus roles en las instituciones” (Soto et al., 2022, p. 4).

1.2 Importancia del Clima Organizacional

Tal como señala Fuentes (2012) la mayoría de las organizaciones se enfocan principalmente en ser altamente competitivas, lograr un posicionamiento en el mercado y alcanzar el éxito empresarial. En muchas ocasiones, descuidan la importancia de que el recurso humano es crucial a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales y obtener mejor productividad.

Villanueva (2017), señala que es de suma importancia garantizar la existencia de un ambiente organizacional armonioso para así lograr un funcionamiento eficiente de las organizaciones. Para lograrlo, es necesario tomar en cuenta los factores psicológicos que influyen en la conducta y el desempeño de los trabajadores. Además, estos factores están estrechamente vinculados a las percepciones que los trabajadores tienen en su lugar de trabajo, así como su relación con el entorno laboral, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Un clima organizacional negativo o desagradable puede ocasionar situaciones de conflicto, insatisfacción en los trabajadores, ausentismo, bajas en la productividad, rotación de puestos, entre otros aspectos. Estas consecuencias van ligadas con los estilos de dirección que utilizan los directivos para coordinar las actividades laborales de sus subordinados. Aunado a lo anteriormente explicado es de importancia reconocer que el clima organizacional influye sobre los procesos organizacionales y psicológicos, afectando la productividad, el nivel de satisfacción y bienestar de los colaboradores (Chiang Vega et al., 2017).

De acuerdo con Pedraza (2018), las variables más frecuentes asociadas al clima organizacional incluyen el liderazgo, el compromiso organizacional, el desempeño laboral, la motivación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional. Los estudios de estas áreas son de gran importancia para lograr conseguir un clima laboral adecuado.

Quinto (2020), destaca la importancia del clima organizacional, ya que desempeña un papel fundamental en el comportamiento y desarrollo de las personas. Aspectos fundamentales como la comunicación, las relaciones interpersonales, la sinceridad y la confianza, entre otros, tienen un impacto significativo en el clima organizacional. Además, el clima organizacional influye en la calidad de vida laboral que prevalece en el lugar de trabajo, promoviendo relaciones más amigables, espontáneas y sinceras.

Como mencionan Castro-Villagrán et al. (2021) el clima laboral es un elemento de importancia para el desempeño de organizaciones tanto públicas como privadas, y aunque solo puede ser percibido, ejerce un efecto positivo o negativo sobre los diversos aspectos de la organización como el desempeño, el sentido de pertenencia, la calidad y calidez en el servicio otorgado, entre otros aspectos.

Se puede afirmar que el clima organizacional tiene una gran importancia al vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de sus colaboradores. Esto se basa en las actitudes, creencias y valores de los trabajadores, reconociendo que existe una correlación entre ellos y que ambos influyen mutuamente en el clima organizacional y la cultura de la organización.

1.3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional

Serrano y Portalanza (2014) proponen que existen diversas percepciones y respuestas que inciden en el clima organizacional dentro de un establecimiento laboral, las cuales se producen en una gran variedad de factores que son las siguientes:

- La manera en la que el trabajador percibe su entorno ambiental laboral
- Los resultados que se esperan por fruto de los esfuerzos de los trabajadores
- Las prácticas de liderazgo que realiza la gerencia hacia los subordinados.
- La estructura organizacional, como pueden ser la comunicación, relaciones de dependencia, promociones, convenios organizacionales, estos son los sistemas formales de la organización todos estos elementos influyen en la forma en que fluye la información dentro de esta y la percepción de las oportunidades que se esperan, afectando así el clima organizacional.
- Comportamiento en el trabajo, hace referencia a las respuestas de diversos elementos como lo son los sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros y nuevas oportunidades, estas son estrategias que influyen en la manera en cómo los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro.

Según menciona Castro Piña (2017) el clima organizacional se estructura según los efectos inmediatos del medio u entorno como lo son las situaciones que se generan internamente dentro de la organización, la configuración del clima laboral también se puede dar por agentes externos con menos frecuencia que los factores internos, se propone que el clima organizacional es el resultado de los siguientes factores:

- Las interacciones de los trabajadores sobre su entorno físico de la organización y las perspectivas que se generan sobre ella.
- Los diferentes factores psicológicos que se encuentran presentes en las actividades, opiniones, percepciones, motivaciones y expectativas.
- Las exigencias del trabajo, los sistemas de trabajo y las condiciones.
- El estilo de liderazgo de cómo ejercen su autoridad los jefes y supervisores sobre los trabajadores.

De las variables analizadas se puede deducir que son diversos los factores que intervienen en el clima organizacional y que pueden influenciar de manera positiva o negativa en el desempeño, productividad y rendimiento de los trabajadores, lo que hace que sea indispensable y necesario que la organización tenga en cuenta que el personal de trabajo debe estar motivado, también tener sentido de pertenencia hacia la organización, la satisfacción, entre otros son factores relevantes para que los individuos trabajen de manera eficaz y con un buen desempeño, de esta manera la organización tendrá un excelente clima laboral adecuado y de la misma manera será productiva (Sumba-Bustamante et al., 2022).

1.4 Objetivos del Clima Organizacional

Para Rodríguez et al. (2010) es necesario entender el objetivo del clima organizacional, como componente del desarrollo del emprendimiento sustentable de una organización, debido a que permitirá el desarrollo fluido de ideas y la colaboración entre diversas personas con diferentes puntos de vista, que lleguen a complementar el trabajo faciliten las funciones en las decisiones del negocio, con la finalidad de alcanzar el éxito organizacional. Aquí se halla la capacidad de unir a los trabajadores en sus ideas empresariales, de forma que todos lleguen a considerar los objetivos corporativos colectivamente, ya que las personas no son solo el activo más importante de la organización, sino que son la organización misma.

En el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente organizacional, fundamentalmente porque las organizaciones logran sus objetivos y resultados por medio de sus trabajadores, así se da una relación de intercambio permanente de intereses entre organización y trabajador (Hospinal, 2013. pp. 75-78).

Universia Chile (2013) indica como organización se deben proporcionar las condiciones adecuadas para que los colaboradores desarrollen sus tareas y procesos, crea un entorno propicio para aumentar la productividad de la fuerza laboral y fomentar su crecimiento profesional. Aunque no todas las organizaciones crean entornos favorables, las necesidades mismas obligan a la organización a implementar cambios. La falta de políticas institucionales que regulen las relaciones entre los trabajadores conlleva riesgos asociados a la disminución de la productividad, que es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, la alta rotación de personal puede generar retrasos en la consecución de resultados a corto o mediano plazo. Las

dificultades en la comunicación, comprensión de las directrices y los conflictos personales y estructurales son obstáculos para el progreso y la evolución de las organizaciones.

De tal manera, Jeung y Chang (2021) señalan que promover un ambiente organizacional cooperativo y amistoso entre los miembros puede mitigar condiciones desfavorables, como la falta de armonía emocional o la disonancia. Para alcanzar un clima organizacional positivo, las organizaciones podrían implementar esfuerzos internos destinados a reducir el estrés laboral y atenuar los resultados negativos.

1.5 Tipos de Clima Organizacional

Una de las propiedades esenciales para que una organización logre incrementar el cumplimiento de metas es el reconocimiento del ambiente interno en el que participa el personal y es denominado CO, donde se abarcan diversos aspectos como sentimientos psicológicos que se evidencian al momento de realizar funciones internas en la empresa, por lo tanto la manera de interacción en la vida laboral de un trabajador no dependen meramente de su personalidad, sino también analizar factores que involucran la percepción de su clima de trabajo y su entorno (Duque Delgado, 2009).

Díaz Pinilla (2010) plantea 4 tipos de clima organizacional.

- **Clima Autoritario Explotador**

El alto mando tiene desconfianza de sus propios colaboradores, gran parte de las iniciativas y objetivos son controlados solamente por la dirección. El entorno en el que se encuentran inmersos casi siempre es de castigos, de miedo, de amenazas, de vez en

cuando de recompensas, y el deseo de satisfacer sus necesidades persiste en la psique y en la seguridad del trabajador.

- **Clima Autoritario Paternalista**

Representa la situación en la que el alto mando otorga confianza y seguridad a sus colaboradores. Principalmente la toma de decisiones la ejecuta un superior, sin embargo existen opciones en las que también participan escalones inferiores; en consecuencia genera la impresión de convivir dentro de una organización duradera y rigurosa. Un sistema de incentivos y ocasionalmente sanciones es una forma de llevar la motivación y rendimiento del colaborador a la excelencia.

- **Clima Tipo Participativo Consultivo.**

Por lo regular, las decisiones se toman en la cima, pero se accede a los subalternos a que participen en decisiones de mandos bajos; la comunicación es descendente, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación son usadas para intentar satisfacer las necesidades de prestigio y de estima del trabajador.

- **Clima Tipo Participativo en Grupo**

La toma de decisiones se difunde en toda la organización de una manera bien comprendida a cada uno de los niveles; el trato entre la dirección y el personal es más adecuado, la participación y motivación de los colaboradores aumenta debido a la creación de objetivos de rendimiento, este tipo de clima busca desarrollar el sentido de autorrealización en los colaboradores.

1.6 Herramientas de Medición de Clima Laboral

Segredo-Pérez (2013) resalta que un estudio de clima organizacional permite evaluar la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas

cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

El autor menciona que la realización de un estudio de clima organizacional enfocado en conocer aquellos factores que necesitan ser mejorados hoy en día es indispensable para el desarrollo de las organizaciones. El objetivo principal de las herramientas de medición del clima organizacional es determinar las dificultades existentes en las instituciones, por lo tanto, es importante medir factores intrínsecos como extrínsecos que estén orientados a los comportamientos, los elementos estructurales y los estilos de dirección, para implementar un constante estado de mejoramiento de dichos procesos y subprocesos, lo cual forma parte de la acción gerencial.

En relación con lo mencionado, en el campo de la salud pública los eventos relacionados con el funcionamiento de los sistemas organizacionales son en su mayoría complejos, lo que exige la aplicación de instrumentos multidimensionales para su medición, los cuales, son reconocidos como herramienta de trabajo para la toma de acciones de los equipos de dirección en su gestión (Segredo-Pérez, 2017).

Durante las últimas décadas del siglo pasado, y las primeras del presente, se han desarrollado algunas herramientas para la medición del clima laboral, entre las que se destacan:

- **El Perfil Organizacional de Likert**

Una prueba que fue creada por Rensis Likert en 1967 con el objetivo de valorar el clima organizacional a través de seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo. Consta de 25 preguntas con una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 5. Sus propiedades psicométricas han sido valoradas en un

estudio previo, determinando niveles adecuados de validez, homogeneidad entre los reactivos, y niveles de confiabilidad que superan el .7 para las dimensiones que lo componen (Arias & Jiménez, 2016).

- **El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)**

Los autores definen al clima organizacional como un conjunto de propiedades que se pueden medir según el medio ambiente de trabajo donde se desenvuelven los empleados, que pueden ser percibidas de forma directa o indirecta por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento. Este instrumento de medición se encuentra conformado por cincuenta y tres ítems, apoyados en nueve dimensiones, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.

- **Cuestionario CLA Clima Laboral**

El cuestionario elaborado por Sara Corral y Jaime Pereña, publicado en el año 2003, considera dos grandes dimensiones y permite evaluar 8 variables diferentes. El primer eje se refiere a la empresa, e incluye las siguientes 4 dimensiones: Organización, Innovación, Información y Condiciones. El otro eje es el de Persona y tiene 4 dimensiones: Implicación, Autorrealización, Relaciones, Dirección. El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla, se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas, a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc (Corral, S. & Pereña, J. 2022).

- **La Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo**

Esta escala fue desarrollada por Yáñez et al. (2010), contando originalmente con tres factores: Competencia, Integridad y Benevolencia y 13 ítems en una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta. La prueba fue analizada por medio de dos jueces para valorar su contenido, y también fue sometida a un análisis factorial que derivó en una nueva estructura de solo dos factores: satisfacción con los jefes y satisfacción con los compañeros. La escala cuenta con un índice de confiabilidad de 0.94, obtenido mediante el método de consistencia interna con la prueba alfa de Cronbach (Arias y Ceballos, 2014).

- **Escala de Evaluación de Clima Organizacional-Climor**

La Climor la componen 32 ítems, distribuidos en cinco factores: "Comunicación", "Integración y satisfacción" (Climor 1); "Desarrollo profesional y beneficios" (Climor 2); "Ergonomía" (Climor 3); "Condiciones de trabajo" (Climor 4) y "Proceso decisorio" (Climor 5). El instrumento posee cuatro clasificaciones posibles ("Baja"; "Medio-baja"; "Medio-alta"; "Alta"), e indica una mejor o peor percepción del clima organizacional en relación con la comunicación, la integración entre los trabajadores, las posibilidades de desarrollo profesional y el ofrecimiento de beneficios, aspectos relacionados con la ergonomía, las condiciones de trabajo ofrecidos por la organización y la percepción sobre la autonomía para tomar decisiones en el ambiente de trabajo (Rueda & Santos, 2011).

1.7 Estado del Arte

Para el estado del arte, se toman en cuenta artículos relacionados con el clima organizacional de varios centros de salud. Se incluyen 3 investigaciones desarrolladas en Chile, Perú y México, respectivamente.

El primer estudio pertenece a Adriazola Díaz et al. (2019) titulado “Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile”. El objetivo principal de esta investigación fue medir el clima organizacional percibido por los funcionarios de cuatro centros de atención primaria de salud. Se aplicó el cuestionario de clima organizacional CCOV, el instrumento original fue desarrollado y validado por Bustamante et al. (2016) dentro del contexto sectorial de la salud de Chile que define 10 dimensiones con 44 ítems. Los resultados demostraron que a nivel de hospitales de alta complejidad y a nivel de atención primaria en salud, existe una percepción de desaprobación que afecta la dimensión de Equipos y la Distribución de Personas y Material, evidenciando el déficit de recurso humano que, como se constata en la práctica clínica, es una falencia clave de alto impacto en las prestaciones de una red de salud.

El segundo estudio pertenece a Carrión et al. (2022) titulado “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en instituciones de salud del Perú”. El objetivo principal del estudio fue analizar las características de investigaciones sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en artículos científicos originales y confirmar el tipo de relación que existe entre ambas variables. La metodología que se aplicó fue una profunda revisión sistemática de la literatura de los diferentes artículos científicos, tanto en inglés como en español, ubicados en las bases de datos Scopus, EBSCO, Web of Science y Wiley dentro del rango de publicación 2016 a 2020, con el propósito de establecer la relación y diferencia entre el “clima organizacional” y “satisfacción laboral”. Se tomaron en cuenta criterios de selección utilizando como variables la

inclusión, incluyendo la creación de un diagrama de flujo para la extracción y análisis de datos. El criterio de inclusión cuenta con investigaciones no experimentales, en inglés y español realizadas en profesionales de enfermería de instituciones de salud, que se encuentren dentro del rango de publicación 2016 a 2020, ubicadas en las bases de datos Scopus, EBSCO, Web of Science y Wiley.

Como resultado se reflejó que de los 17 trabajos seleccionados, en 11 de ellos se encontró que el clima organizacional en las instituciones analizadas, en su gran mayoría es regular o medianamente favorable, y solo en 3 estudios realizados se encontró que el nivel del clima organizacional fue bajo (Carrión et al., 2022, p. 9).

El tercer estudio pertenece a Martínez Cortes et al., (2019), titulado como “Clima Organizacional: Estudio de Caso en un Centro de Salud del Primer Nivel de Atención Morelos México”. Se trató de un estudio de tipo transversal, descriptivo y analítico que utilizó métodos cuantitativos a través de la aplicación del instrumento denominado proyecto subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud de Centroamérica, en el programa de adiestramiento en salud para Centroamérica y Panamá, validado y aplicado en otros países, además de ser validado por 13 expertos con alto rango de experiencia profesional en el campo de la salud pública, cuya aplicación consiste en responder a 80 ítems para conocer el nivel de las cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación) del clima organizacional, evaluadas en esta herramienta. Como criterios de inclusión se tomaron a trabajadores entre los 18 a 65 años de edad, con 6 meses o más laborando para la institución, además se incluyeron a personas que acepten participar en el estudio con la respectiva firma del consentimiento informado.

Los resultados obtenidos indican que en general, el clima organizacional en el establecimiento de salud se encuentra entre el nivel medio o poco satisfactorio y la tendencia en las dimensiones de Motivación y Reciprocidad presentan valores por debajo de lo esperado, con una tendencia hacia lo negativo, sin embargo, las dimensiones de Liderazgo y Participación mostraron tendencia hacia lo positivo (Martínez Cortes et al., 2019, p. 353).

Capítulo 2. Metodología

2.1 Objetivo general y objetivos específicos

El proyecto de investigación se rigió y se mantuvo alineado mediante el cumplimiento de los objetivos generales y específicos los cuales son:

- **General**

Diagnóstico de Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del MSP.

- **Específicos**

- Revisar bibliográficamente opciones de herramientas para diagnóstico de clima laboral.
- Determinar aquellas dimensiones del clima laboral que requieran mayor atención en los centros de salud de la Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública.
- Elaborar una propuesta de plan de acción mediante los resultados obtenidos.

2.2 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva – transversal la cual es una descripción objetiva y detallada de las dimensiones del clima laboral percibido en los centros de salud de la Zona 5 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública, según el tiempo en el que se desarrolló este trabajo, fue un trabajo transversal dado que el levantamiento de los datos será en un tiempo definido, además se constituye con un enfoque mixto, ya que se aplicó un cuestionario cuyas alternativas de respuesta se calificaron de forma numérica, además de la profundización de los resultados obtenidos a través de la realización de grupos focales.

2.3 Población y Muestra

Inicialmente se dispuso a trabajar con toda la población o universo de cada uno de los centros de salud, pero debido a las situaciones ajenas a la voluntad de los investigadores,

finalmente se terminó trabajando con una muestra no probabilística conformada por 21 participantes en el centro de salud Totoracocha, 12 participantes en el centro de salud Paccha, 13 participantes en el centro de salud Nulti – Challuabamba y 12 participantes en el centro de salud Machángara con un total global de 58 colaboradores.

2.4 Instrumentos para el diagnóstico de Clima Organizacional

2.4.1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (OCQ)

Los datos se recolectaron a través de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Este instrumento de medición contiene cincuenta y tres reactivos de tipo Likert, apoyado en nueve dimensiones que son:

- **Estructura**

Esta variable se refiere a cómo los miembros de una organización perciben la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones con las que se enfrentan en el desarrollo de sus labores. También considera la medida en que la organización da prioridad a la burocracia, en contraposición a promover un ambiente de trabajo libre, flexible y sin una estructura rígida.

Ítems Positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.

Ítems Negativos: 7, 8, 9.

- **Responsabilidad**

Esta variable se refiere al sentimiento que tienen los miembros respecto a su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Implica la medida en que la supervisión que reciben es de carácter general y no restrictiva, es decir, el sentimiento de ser sus propios jefes y no estar sujetos a una revisión constante de su labor. En resumen,

se trata de la sensación de tener control y libertad en el desempeño de sus funciones sin una supervisión constante.

Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15.

Ítems Negativos: 11, 16, 17.

- **Recompensa**

La recompensa, en el contexto de una organización, se refiere a la percepción que tienen los miembros respecto a la adecuación de las retribuciones recibidas por el trabajo bien realizado. Esto implica evaluar si sienten que son reconocidos y compensados de manera justa por sus esfuerzos y logros laborales.

Además, este factor también contempla la medida en que la organización utiliza más los incentivos positivos, como premios, reconocimientos y beneficios, en lugar de recurrir predominantemente a sanciones o castigos para motivar a los empleados.

En resumen, la recompensa se enfoca en cómo los trabajadores percibieron las gratificaciones y reconocimientos recibidos.

Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23.

Ítems Negativos: 21, 22.

- **Desafío**

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros con respecto a los desafíos y dificultades que implican su trabajo. Esta dimensión se enfoca en cómo se percibe la naturaleza estimulante y motivadora de los desafíos que enfrentan en su labor diaria.

Además, el desafío también es la medida en que la organización fomenta la aceptación de riesgos calculados con el alcance de alcanzar los objetivos establecidos. Esto implica que la empresa aliente a sus empleados a asumir desafíos y tomar iniciativas, incluso si conllevan cierto nivel de incertidumbre, siempre y cuando estén respaldados por un

análisis y planificación cuidadosos, el desafío se relaciona con la percepción de los empleados sobre la motivación y apoyo que reciben para enfrentar y superar los desafíos del trabajo, y la disposición de la organización para fomentar una cultura que valore los costos calculados en aras de alcanzar los objetivos establecidos.

Ítems Positivos: 25, 26, 28.

Ítems Negativos: 24, 27.

- **Calidez**

Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca del ambiente de trabajo, en el cual se valora y promueve un clima agradable y buenas relaciones sociales tanto entre los colegas como entre los superiores y subordinados. Este factor abarca aspectos como la camaradería entre compañeros de trabajo, la colaboración y el apoyo mutuo, la comunicación efectiva, el respeto y la confianza entre los miembros del equipo, así como una relación positiva entre los líderes y sus subordinados. Un ambiente laboral grato y relaciones sociales saludables contribuyen a fomentar un clima organizacional positivo, mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, y fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa. Además, una buena interacción entre los miembros de la organización también favorece la eficiencia y la productividad en el trabajo.

Ítems Positivos: 29, 30, 33.

Ítems Negativos: 31, 32.

- **Cooperación**

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de un espíritu de ayuda y apoyo entre los directivos, así como entre los diferentes empleados del grupo. Este factor resalta la importancia de fomentar una cultura

de colaboración y trabajo en equipo tanto en niveles superiores como inferiores de la jerarquía organizacional. La cooperación implica que los directivos y líderes de la empresa se muestren accesibles y brindaron apoyo y orientación a sus subordinados cuando sea necesario. Asimismo, se espera que exista un ambiente propicio para que los empleados colaboren entre sí, compartan conocimientos y experiencias, y se ayuden necesarios para alcanzar los objetivos comunes.

Ítems Positivos: 41, 43, 44.

Ítems Negativos: 40, 42.

- **Estándares de desempeño**

Este factor se refiere a la percepción que tienen los miembros acerca del énfasis que se pone en las normas de rendimiento dentro de la organización. Esta dimensión implica evaluar cómo se fundamenta, comunican y aplican los estándares de desempeño para medir y evaluar el trabajo de los empleados. Los estándares de rendimiento pueden incluir objetivos cuantitativos o cualitativos que los empleados deben alcanzar en sus tareas y responsabilidades. Estas normas pueden estar relacionadas con la productividad, calidad del trabajo, eficiencia, puntualidad, entre otros aspectos relevantes para la organización.

Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39.

Ítems Negativos: 38.

- **Conflicto**

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros acerca del grado en que se aceptan las opiniones discrepantes y cómo se enfrentan y resuelven los problemas tan pronto surgen. Este factor destaca la importancia de fomentar un ambiente en el cual los conflictos se aborden de manera constructiva y se vean como oportunidades para el crecimiento y la mejora. Un ambiente de trabajo que valora y acepta opiniones diferentes permite que los

empleados expresen sus ideas y perspectivas sin temor a represalias. Además, promueve el debate y la discusión abierta para encontrar las mejores soluciones a los problemas que puedan surgir en la organización.

Ítems Positivos: 46, 47, 48.

Ítems Negativos: 45, 49.

- **Identidad**

Se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen los miembros hacia la empresa, así como la percepción de ser un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Este factor se enfoca en la conexión emocional y psicológica que los empleados experimentan al sentirse parte integral de la organización. Un fuerte de identidad en el trabajo implica que los empleados se sientan comprometidos y vinculados con los valores, la misión y la visión de la empresa. Además de que los objetivos personales deben estar alineados con los objetivos de la organización, lo que genera una mayor motivación y dedicación hacia el trabajo.

Ítems Positivos: 50, 51.

Ítems Negativos: 52, 53.

Este instrumento además contiene cuatro alternativas de respuesta para cada pregunta, por lo tanto, si el ítem fuera positivo la calificación sería de tal manera (muy de acuerdo: 4 de acuerdo: 3 en desacuerdo: 2 muy en desacuerdo: 1) en caso de que fuera negativo la calificación sería la siguiente (muy en desacuerdo: 4 en desacuerdo: 3 de acuerdo: 2 muy de acuerdo: 1).

Tabla 1*Alternativas de Respuesta a las Preguntas Positivas y Preguntas Negativas*

Alternativa	Puntos en preguntas positivas	Puntos en preguntas negativas
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 2*Cuadro de Ponderación para la Interpretación de Resultados Globales*

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

2.4.2 Grupos Focales

Según como manifiesta Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, (2013) los grupos focales representan un entorno destinado a recopilar las opiniones y experiencias de las personas, buscando comprender sus percepciones, pensamientos y experiencias. Esta técnica promueve que los participantes expliquen sus puntos de vista por sí mismos, lo que facilita la obtención de datos cualitativos. Se trata de una modalidad de entrevista grupal donde se fomenta la comunicación directa entre el investigador y los participantes, todo con la finalidad de recabar información específica.

En el caso de la presente investigación se realizaron grupos focales con los 4 centros de salud que fueron representados por 3 colaboradores de cada centro, con la finalidad de profundizar las causas del porqué las respuestas del cuestionario fueron bajas.

2.5 Procedimiento

La Coordinación Zonal del Ministerio de Salud Pública solicitó ayuda a la escuela de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay para la medición del clima laboral en los 21 centros de salud de la ciudad de Cuenca, luego mediante la coordinación de la junta académica de la carrera se solicitó al ministerio que se divida los centros de salud en zonas de acuerdo a la cercanía de dichos centros. Para iniciar se procedió a realizar una aplicación piloto a los empleados administrativos de la Coordinación Zonal. Posteriormente, se llevó a cabo la aplicación de la herramienta en cada centro de salud, en este caso a la Zona 5: Machángara, Nulti-Challuabamba, Paccha, Totoracocha. Finalmente, la descripción de resultados nos permitió presentar un informe para la realización de grupos focales con la intención de profundizar sobre las preguntas menores puntuadas.

2.6 Procesamiento de Datos

Se procedió a tabular la información de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, a través del programa de Microsoft Excel.

Capítulo 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer en los centros de salud de la Zona 5 de la Coordinación zonal 6 del MSP.

3.1 Preguntas por Dimensión del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

A continuación, se presentan las preguntas que corresponden a cada una de las dimensiones evaluadas por el cuestionario.

Tabla 3

Preguntas Dimensión Estructura

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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.
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización a veces no se tiene en claro a quién reportar
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 4*Preguntas Dimensión Responsabilidad*

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuría y Rivas 2001

Tabla 5
Preguntas Dimensión Recompensa

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 6
Preguntas Dimensión Riesgo

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 7
Preguntas Dimensión Calor

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 8
Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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 qué tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 9
Preguntas Dimensión Apoyo

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 10
Preguntas Dimensión Conflicto

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

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Tabla 11
Preguntas Dimensión Identidad

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

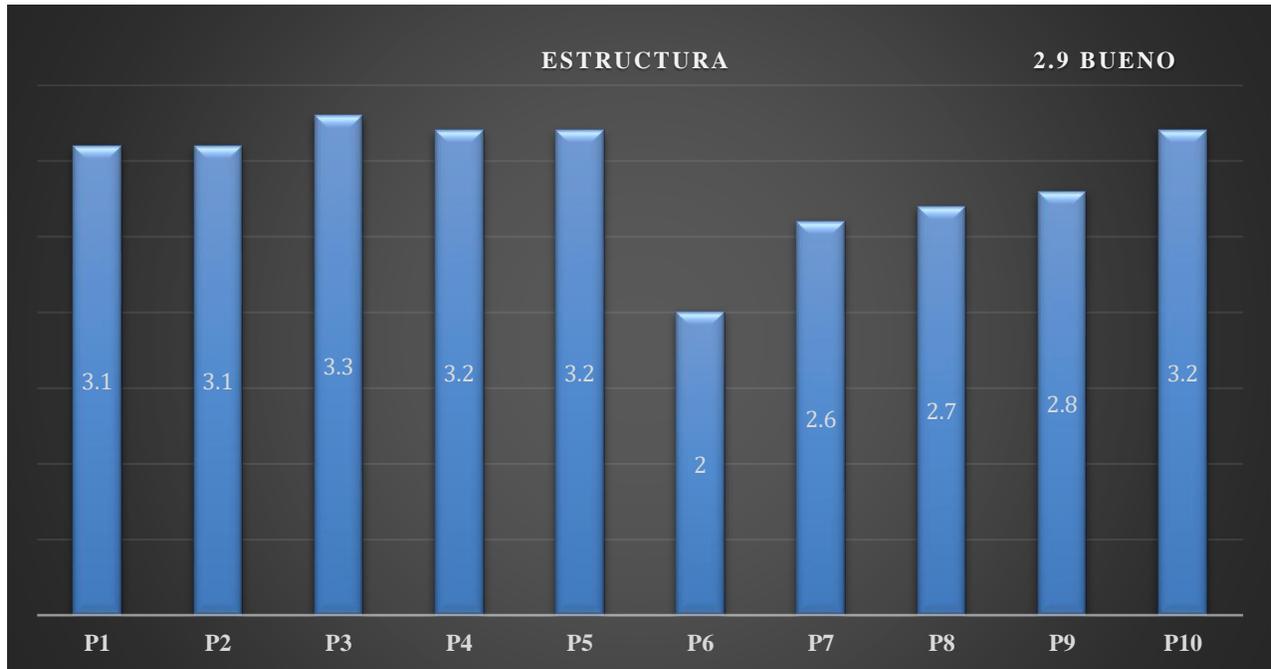
Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

3.2 Resultados Aplicación Cuestionario de Clima Organizacional

3.2.1 Resultados Centro de Salud Totoracocha

Figura 1

Resultados de la Dimensión Estructura

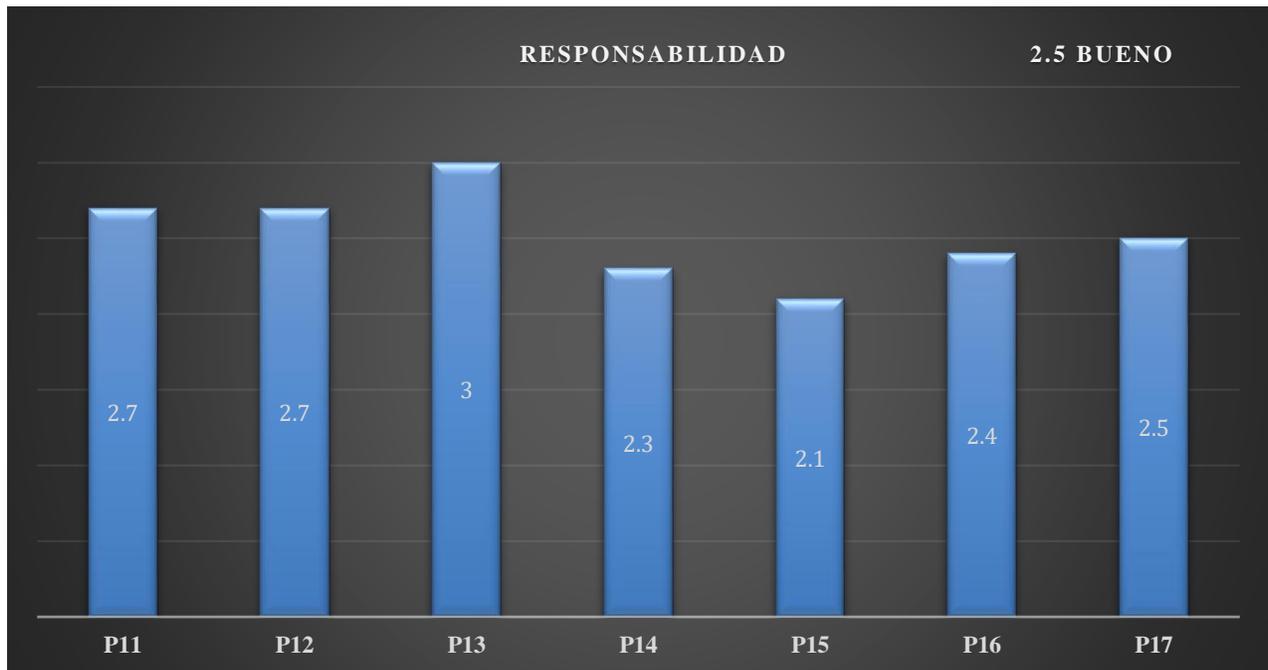


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 1, que corresponde a la dimensión “estructura”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P3 con 3.3 (bueno) que corresponde a “Tengo conocimiento de las políticas de mi organización”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P6 con 2 (regular) que corresponde a “En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.9 equivalente a bueno.

Figura 2

Resultados de la Dimensión Responsabilidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 2 que corresponde a la dimensión “responsabilidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P13 con 3 (bueno) que corresponde a “Soy responsable de mi trabajo realizado por medio de planes generales de supervisores”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P15 con 2.1 (regular) que corresponde a “Las personas deben resolver los problemas por sí mismos.”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.5 equivalente a bueno.

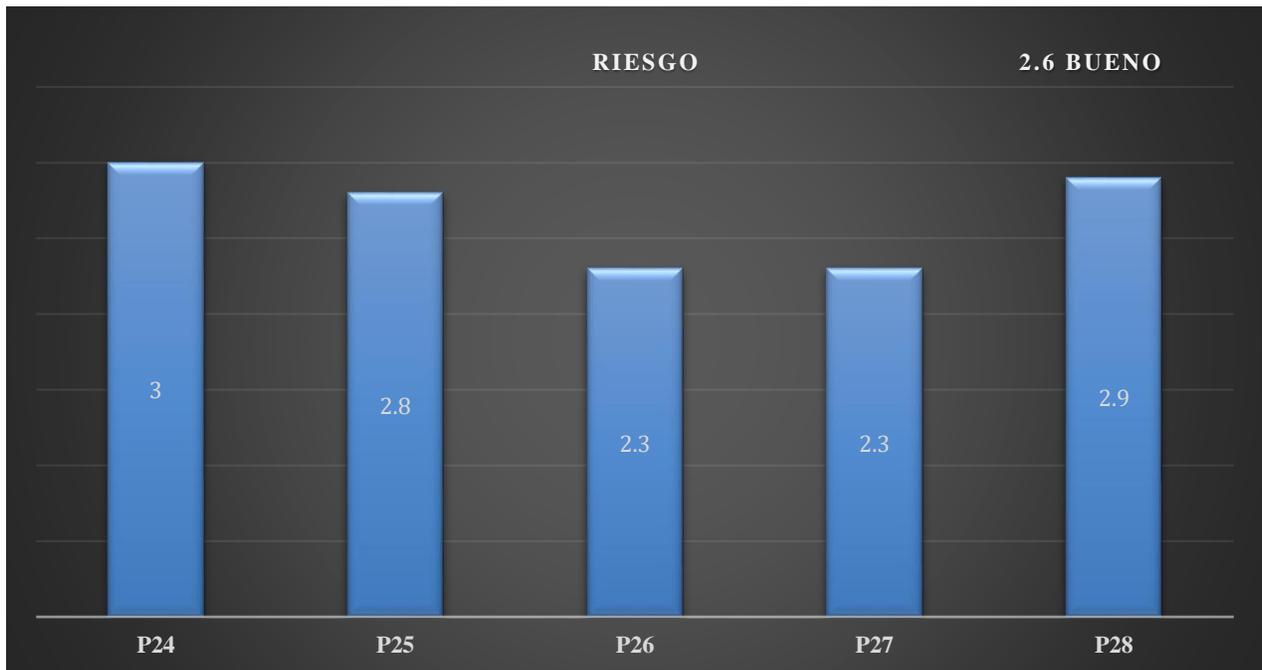
Figura 3
Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 3, que corresponde a la dimensión “recompensa”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P23 con 2.6 (bueno) que corresponde a “Cuando cometo un error me sancionan”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P20 con 2 (regular) que corresponde a “Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.3 equivalente a regular.

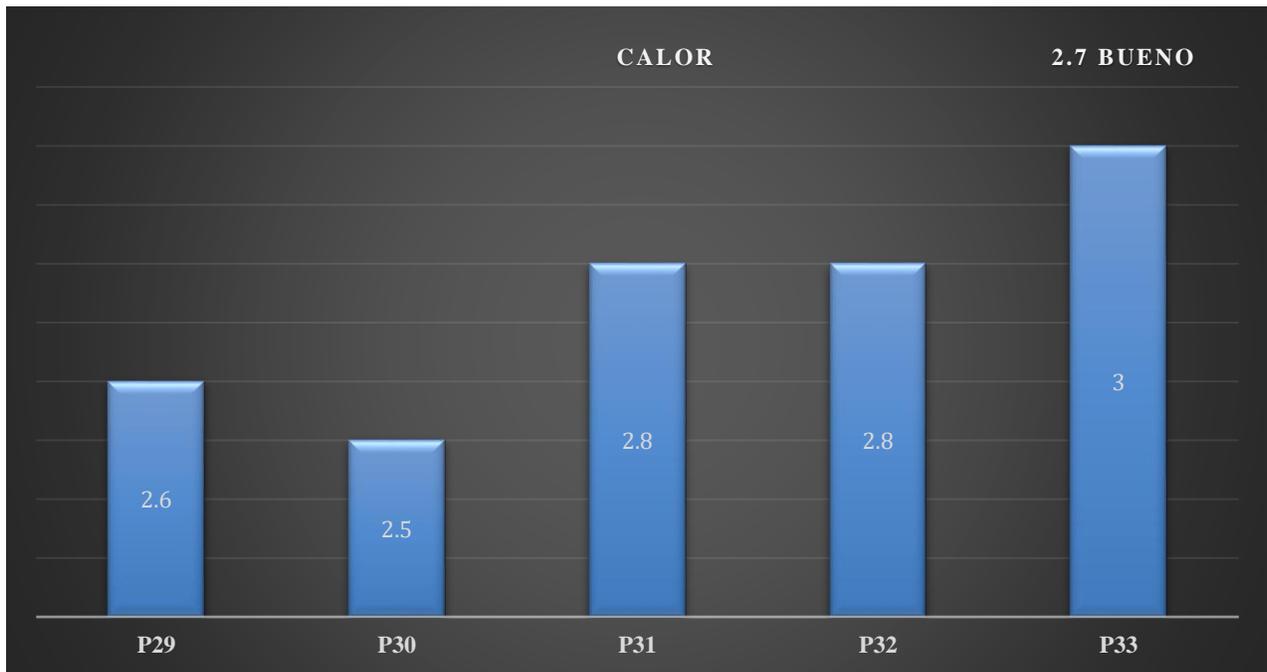
Figura 4
Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 4 que corresponde a la dimensión “riesgo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P24 con 3 (bueno) que corresponde a “A largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P26 con 2.3 (regular) que corresponde a “Debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

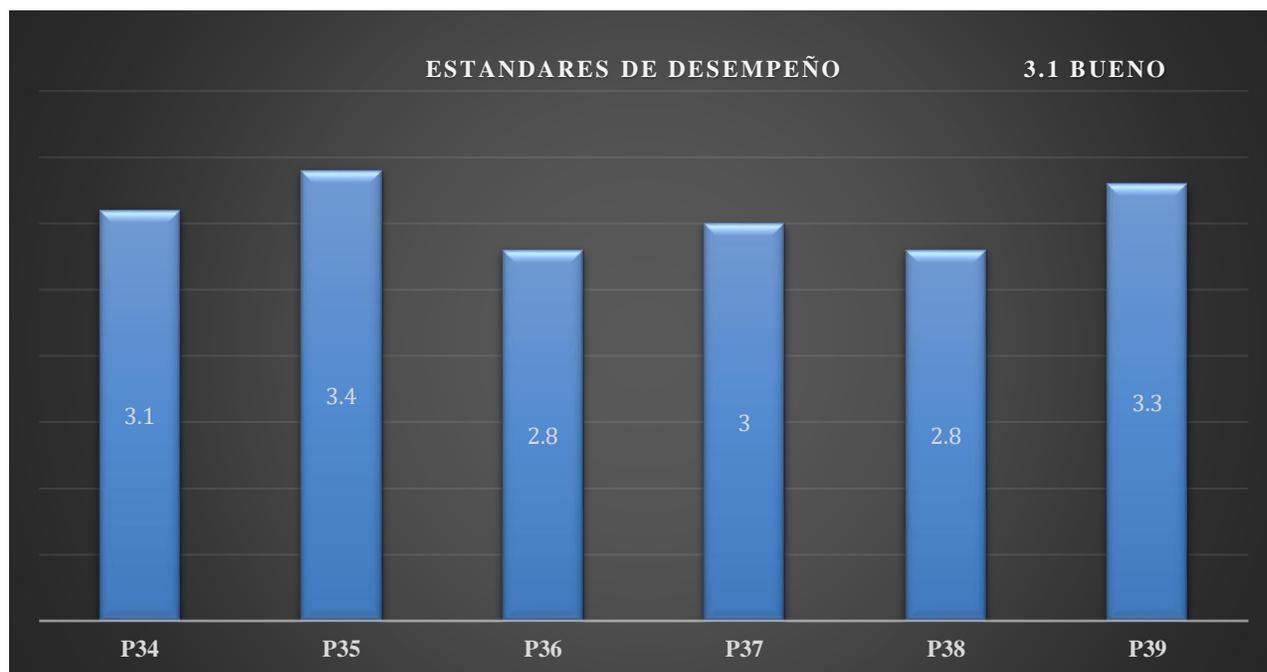
Figura 5
Resultados de la Dimensión Calor



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 5 que corresponde a la dimensión “calor”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran buenos, por ende la pregunta mejor puntuada es la P33 con 3 (bueno) que corresponde a “Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables” mientras que la pregunta menor puntuada es la P30 con 2.5 (bueno) que corresponde a “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.7 equivalente a bueno.

Figura 6
Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño

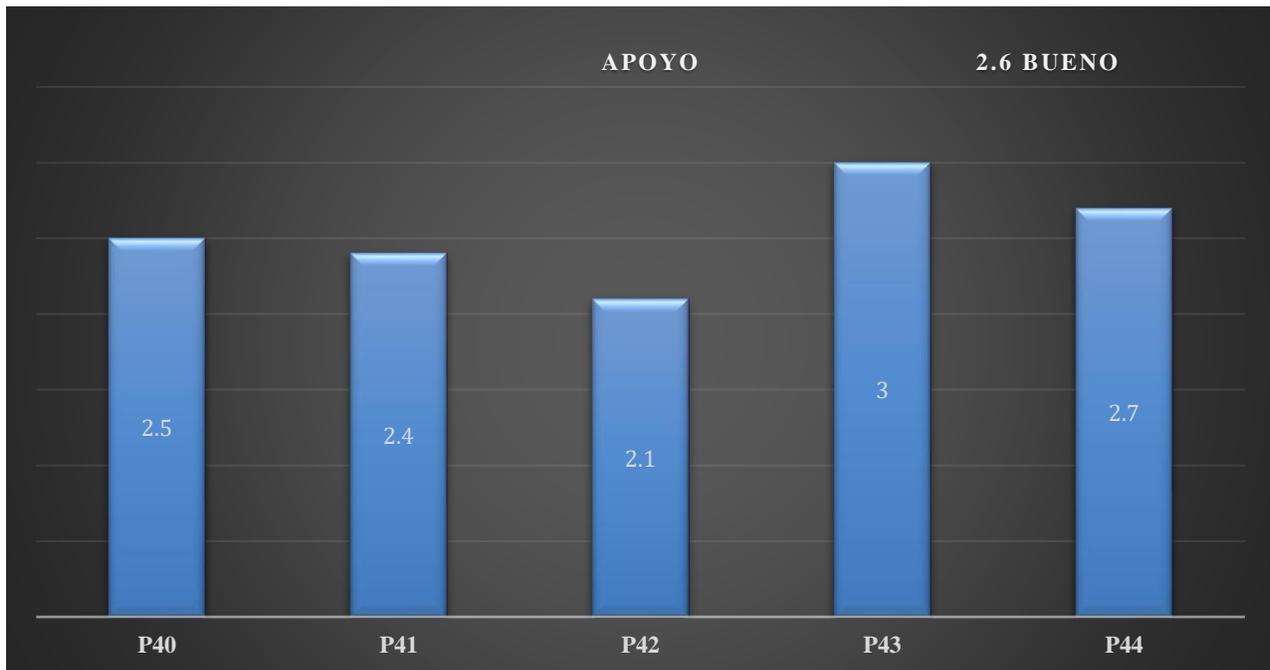


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 6 que corresponde a la dimensión “desempeño”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre bueno y excelente, por ende la pregunta mejor puntuada es la P35 con 3.4 (bueno) que corresponde a “La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P36 con 2.9 (bueno) que corresponde a “Siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 3.1 equivalente a bueno.

Figura 7

Resultados de la Dimensión Apoyo

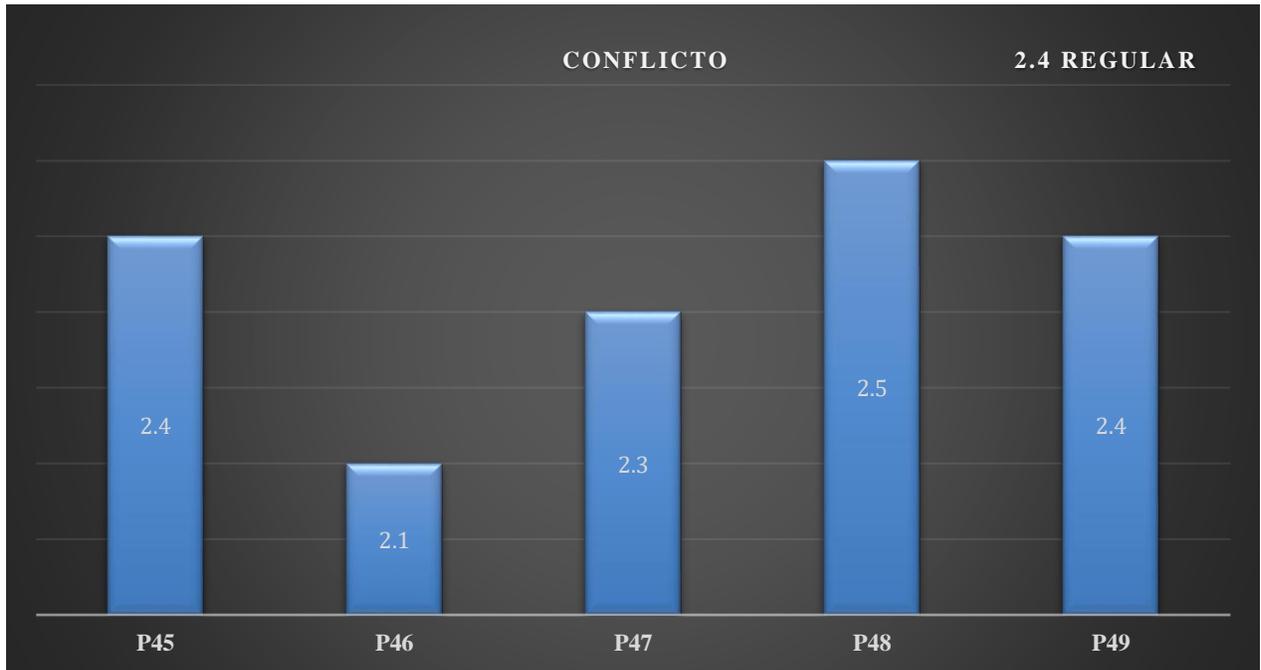


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 7 que corresponde a la dimensión “apoyo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P43 con 3 (bueno) que corresponde a “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P42 con 2.1 (regular) que corresponde a “Los colaboradores confían entre ellos” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

Figura 8

Resultados de la Dimensión Conflicto

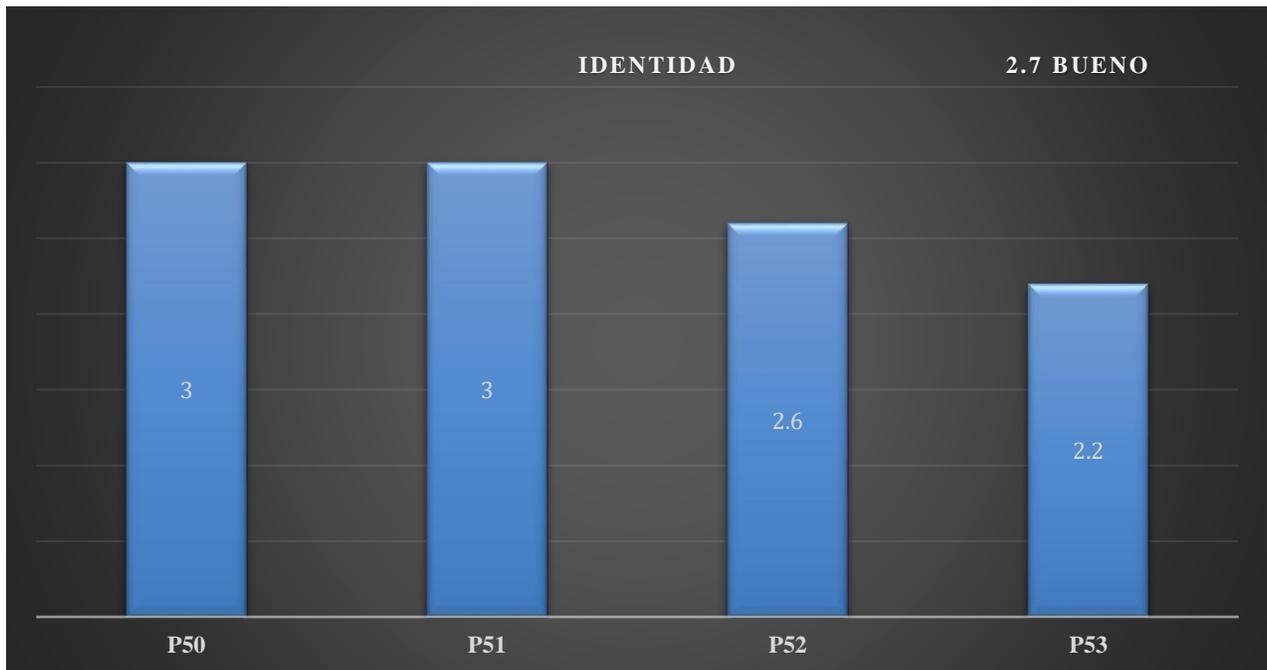


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 8 que corresponde a la dimensión “conflicto”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P48 con 2.5 (bueno) que corresponde a “Digo lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con la gerencia.” mientras que la pregunta menor puntuada es la P46 con 2.1 (regular) que corresponde a “El conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable según la gerencia.”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.4 equivalente a regular.

Figura 9

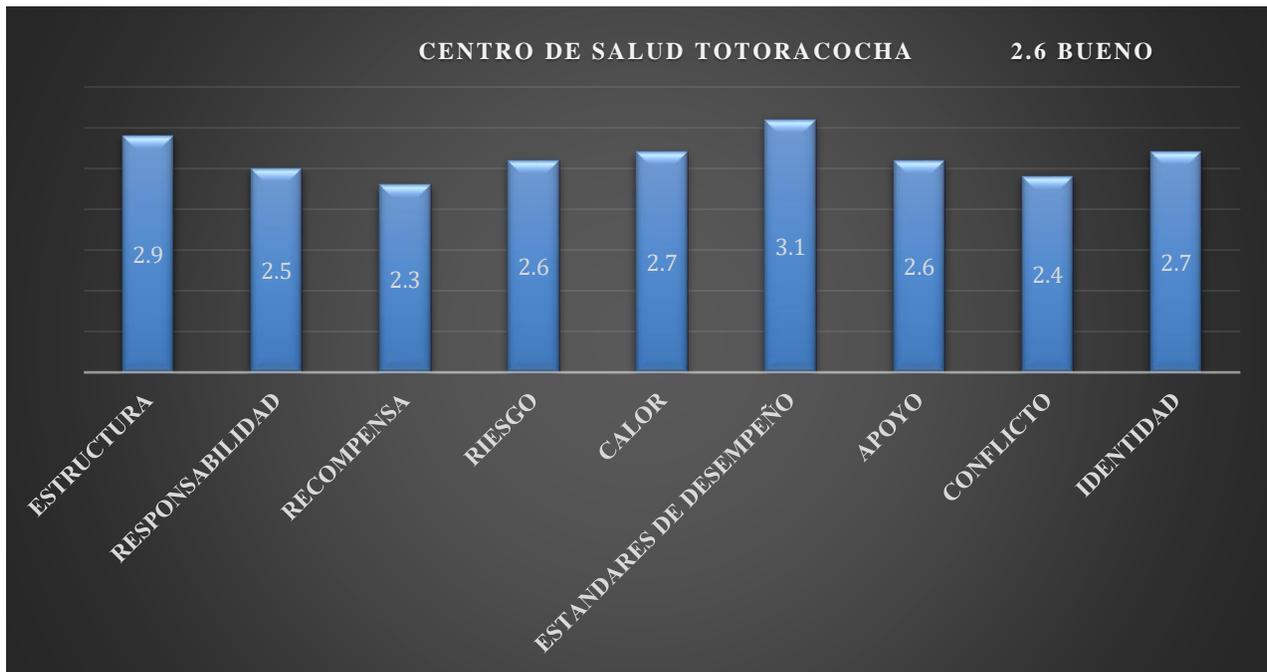
Resultados de la Dimensión Identidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 9 que corresponde a la dimensión “identidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre bueno y regular, por ende la pregunta mejor puntuada es la P51 con 3 (bueno) que corresponde a “Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P53 con 2.2 (regular) que corresponde a “Cada quien se preocupa por sus propios intereses” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.7 equivalente a bueno.

Figura 10
Resultados Globales



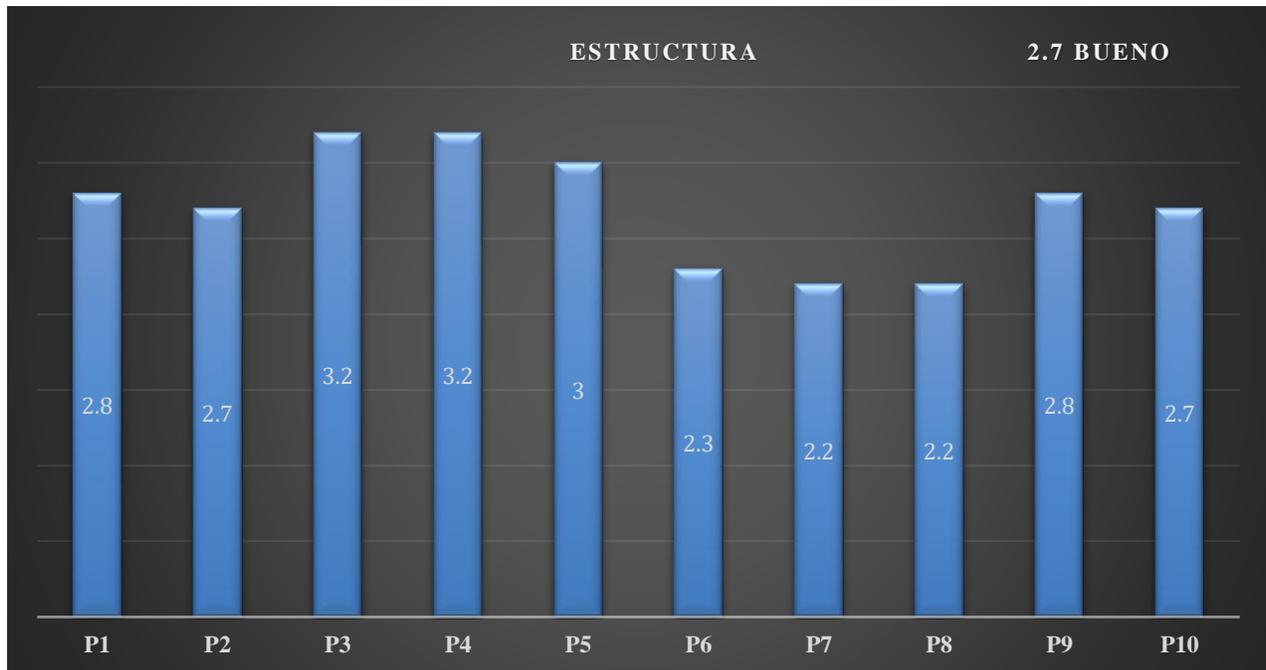
Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 10, las dimensiones de clima laboral del centro de salud Totoracocha obtienen puntajes entre bueno y regular, por ende la dimensión mejor puntuada es la dimensión de “Estándares de Desempeño” con 3.1 (bueno), mientras que la dimensión menor puntuada es la de “Recompensa” dando un puntaje de 2.3 (regular), lo que finalmente refleja un resultado global de 2.6 equivalente a bueno.

3.2.2 Resultados Centro de Salud Challuabamba-Nulti

Figura 11

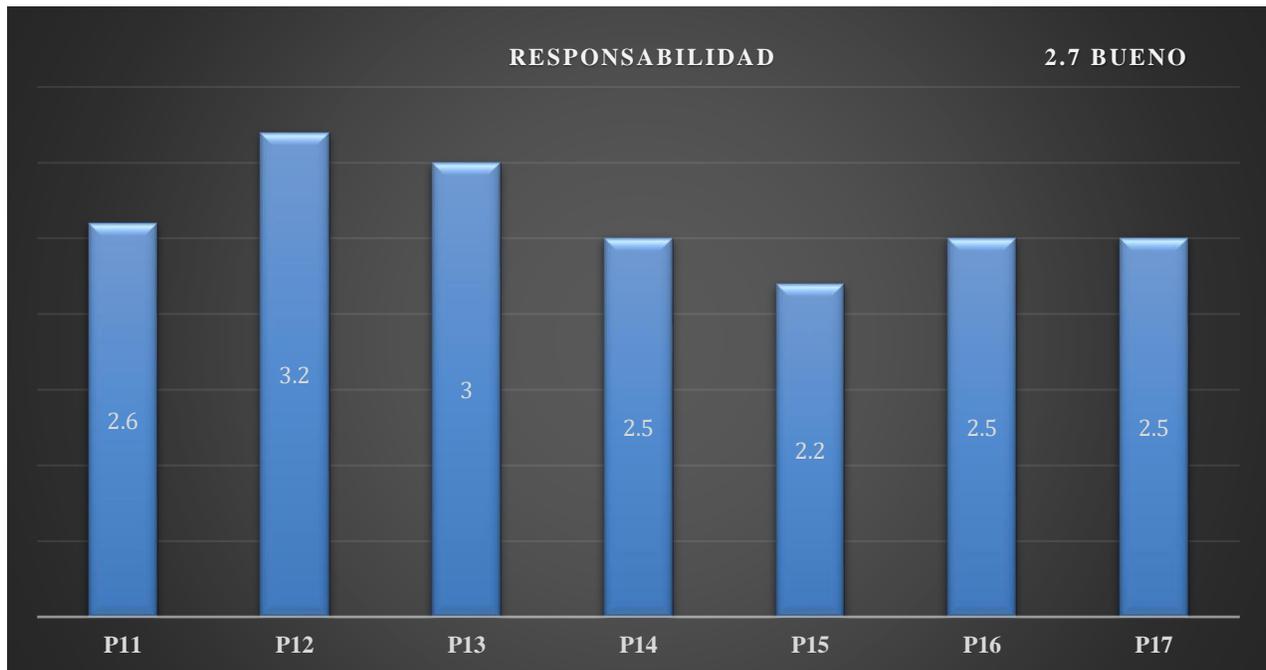
Resultados de la Dimensión Estructura



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 11 que corresponde a la dimensión “estructura”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y malo, por ende las preguntas mejores puntuadas son la P3 con 3.2 (bueno) y P4 con 3.2 (bueno) que corresponde a “En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones”, “Conozco claramente las políticas de esta organización” mientras que las preguntas menos puntuadas son P7 con 2.2 (regular), que corresponden a, “El exceso de detalles y trámites administrativos impiden que nuevas ideas se evalúen”, y P8 con 2.2 (regular) que corresponde a “Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.7 equivalente a bueno.

Figura 12
Resultados de la Dimensión Responsabilidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 12 que corresponde a la dimensión “responsabilidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre bueno y regular, por ende la pregunta mejor puntuada es la P12 con 3.2 (bueno) que corresponde a “La gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.”, mientras que la pregunta menos puntuada es la P15 con 2.2 (regular) que corresponde a “Las personas deben resolver los problemas por sí mismos.”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.7 equivalente a bueno.

Figura 13
Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 13 que corresponde a la dimensión “recompensa”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P18 con 2.5 (bueno) que corresponde a “Existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda”, y P21 con 2.5 (bueno) que corresponde a “En esta organización hay mucha crítica”, mientras que la pregunta menos puntuada es la P20 con 1.8 (malo) que corresponde a “Los empleados son recompensados según su desempeño en el trabajo”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.3 equivalente a regular.

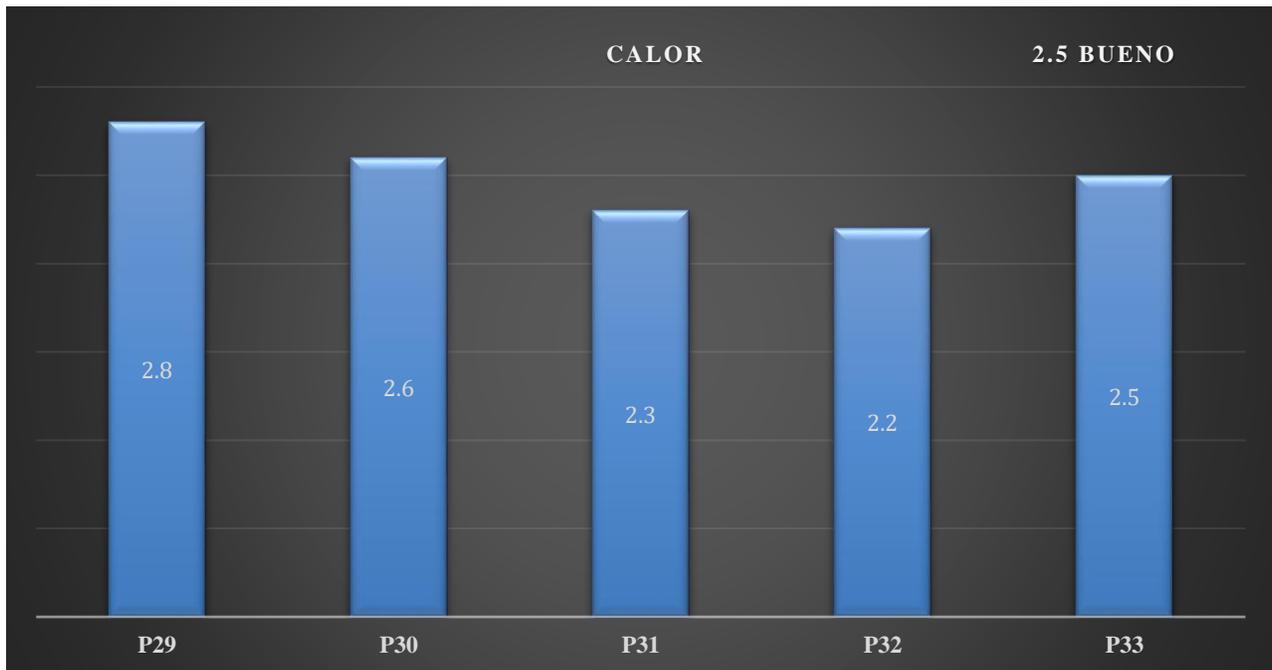
Figura 14
Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 14 que corresponde a la dimensión “riesgo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran buenos, por ende las preguntas mejores puntuadas son la P24 con 2.8 (bueno), que corresponde a “Se progresa más si se hace las cosas lentas pero certeramente, mientras que la pregunta menor puntuada es la P26 con 2.5 (bueno), P27 con 2.5 (bueno) y P28 con 2.5 (bueno) “En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

Figura 15
Resultados de la Dimensión Calor

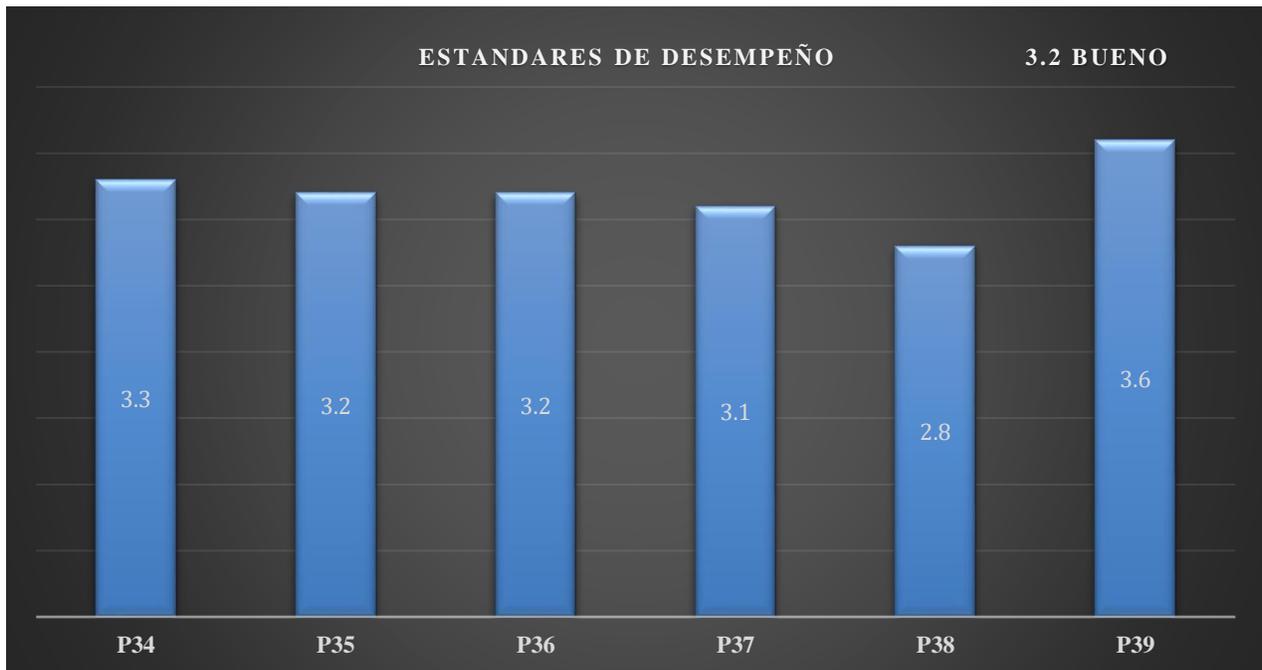


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 15 que corresponde a la dimensión “calor”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la preguntas mejor puntuadas son la P29 con 2.8 (bueno) que corresponden a “Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa” mientras que la preguntas menos puntuadas son las P31 con 2.3 (regular) y P32 con 2.2 (regular) que corresponde a “Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.”, “Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.5 equivalente a bueno.

Figura 16

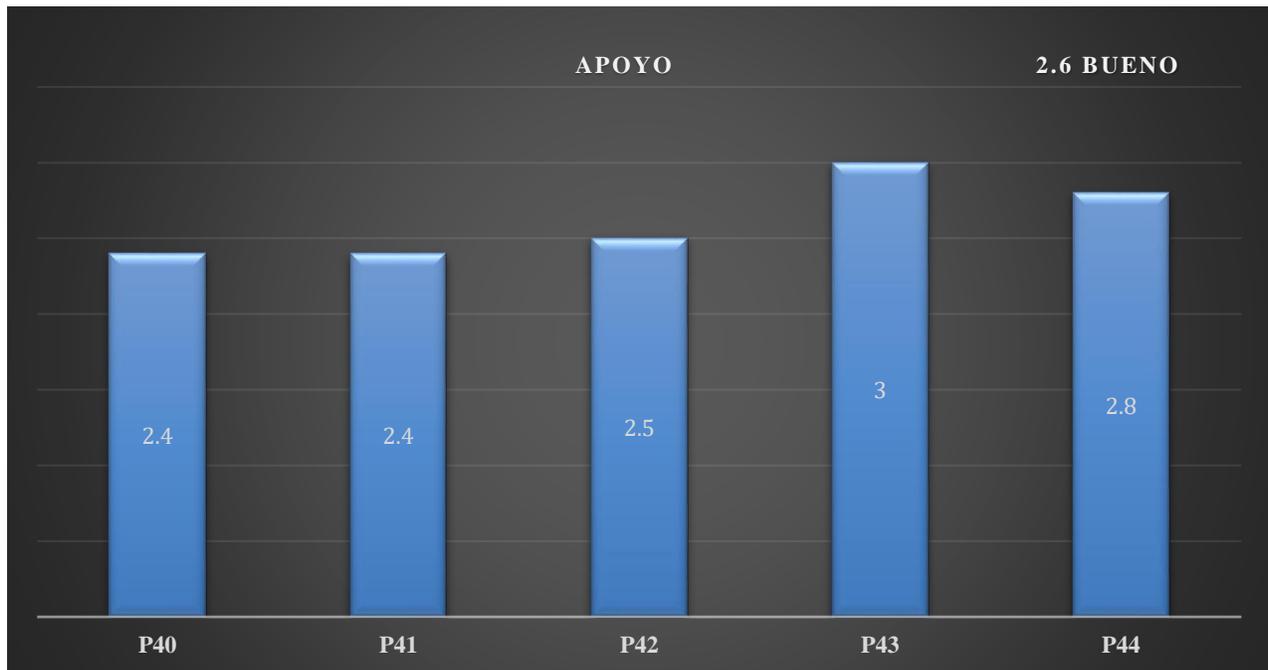
Resultados de la Dimensión de Estándares de Desempeño



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 16 que corresponde a la dimensión “desempeño”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran buenos, por ende la pregunta mejor puntuada es la P39 con 3.6 (bueno) que corresponde a “Estoy orgulloso de mi desempeño”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P38 con 1.9 (regular) que corresponde a “Aquí es importante llevarse con los demás que tener un buen desempeño”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 3.2 equivalente a bueno.

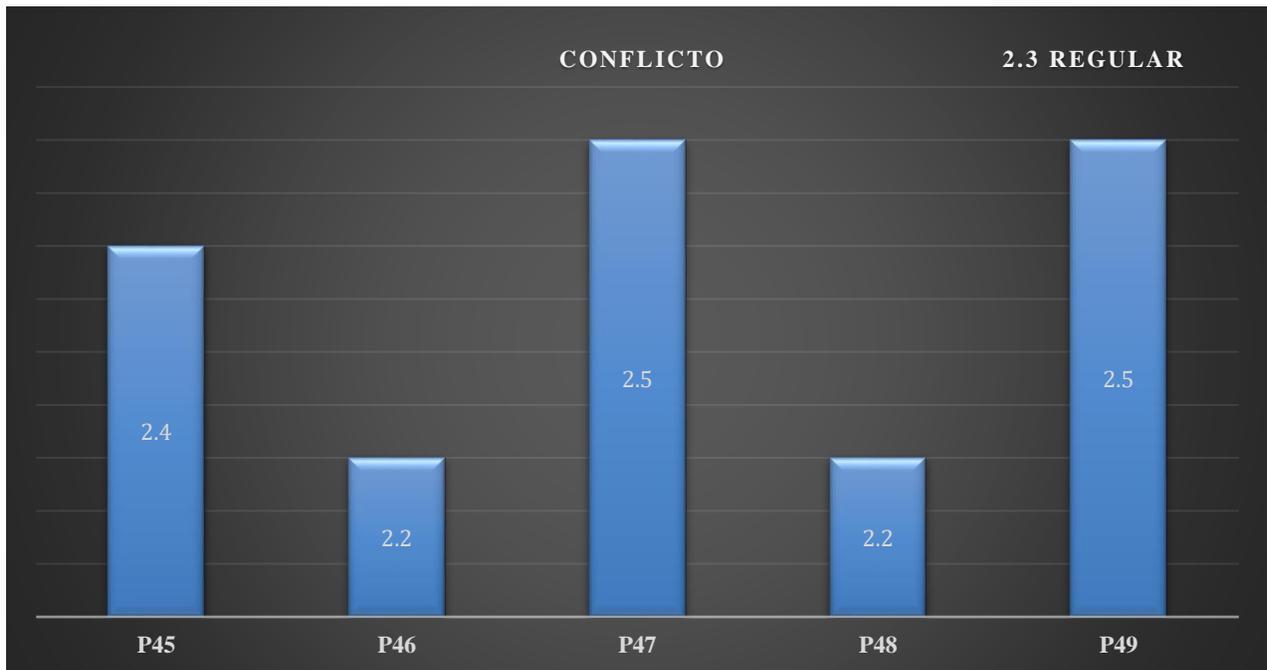
Figura 17
Resultados de la Dimensión Apoyo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 17 que corresponde a la dimensión “apoyo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P43 con 3 (bueno) que corresponde a “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil”, mientras que la preguntas menos puntuadas son la P40 con 2.4 (regular) y P41 con 2.4 (regular) que corresponde a “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, “La gerencia habla sobre mis aspiraciones en la organización” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

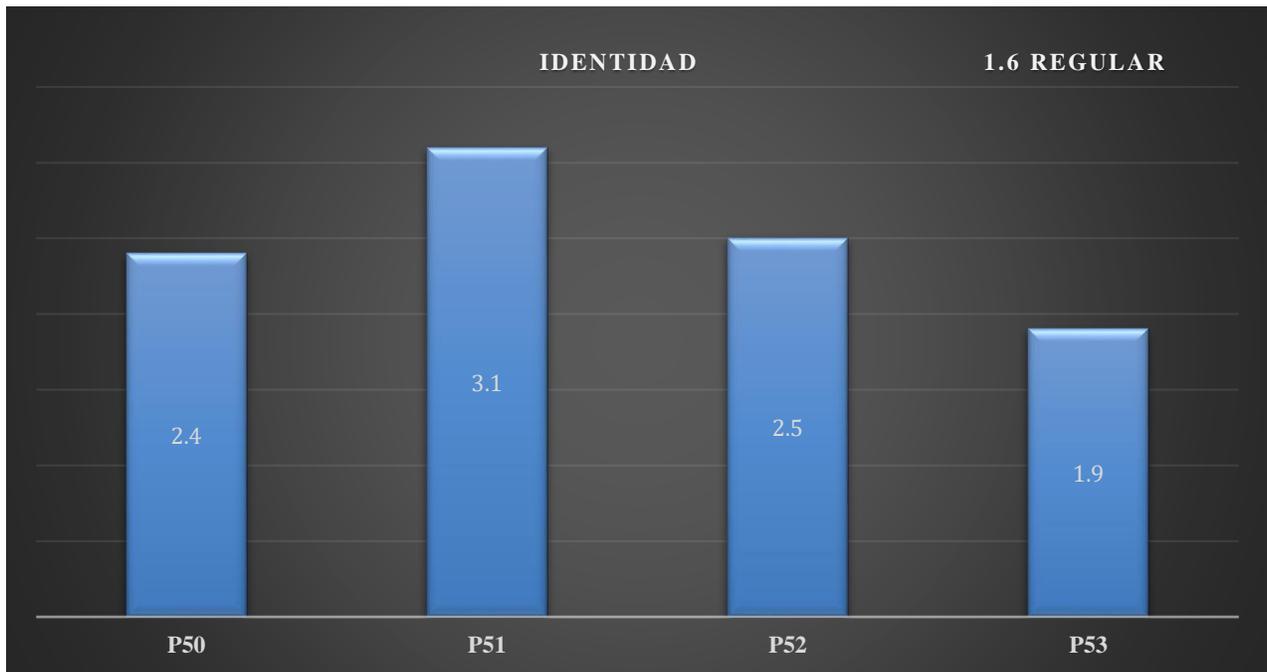
Figura 18
Resultados de la Dimensión Conflicto



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 18 que corresponde a la dimensión “conflicto”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P47 con 2.5 (bueno) y P49 con 2.5 (bueno) que corresponde a “La gerencia busca estimular las discusiones abiertas entre colaboradores” “La manera más importante es tomar decisiones más rápidas y posibles” mientras que la pregunta menos puntuada es la P48 con 2.2 (regular) que corresponde a “Digo lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con la gerencia.”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.3 equivalente a regular.

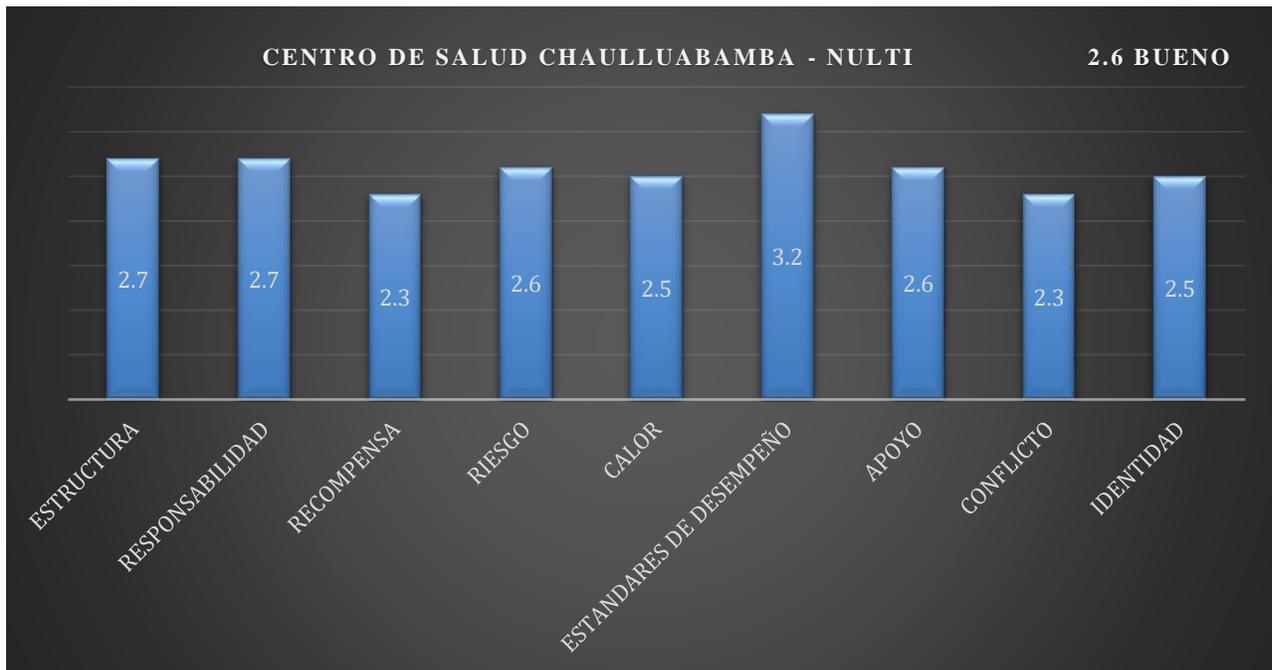
Figura 19
Resultados de la Dimensión Identidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 19 que corresponde a la dimensión “identidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P51 con 3.1 (bueno) que corresponde a “Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien”, mientras que la pregunta menos puntuada es la P53 con 1.9 (regular) que corresponde a “Cada quien se preocupa por sus propios intereses” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 1.6 equivalente a regular.

Figura 20
Resultados Globales



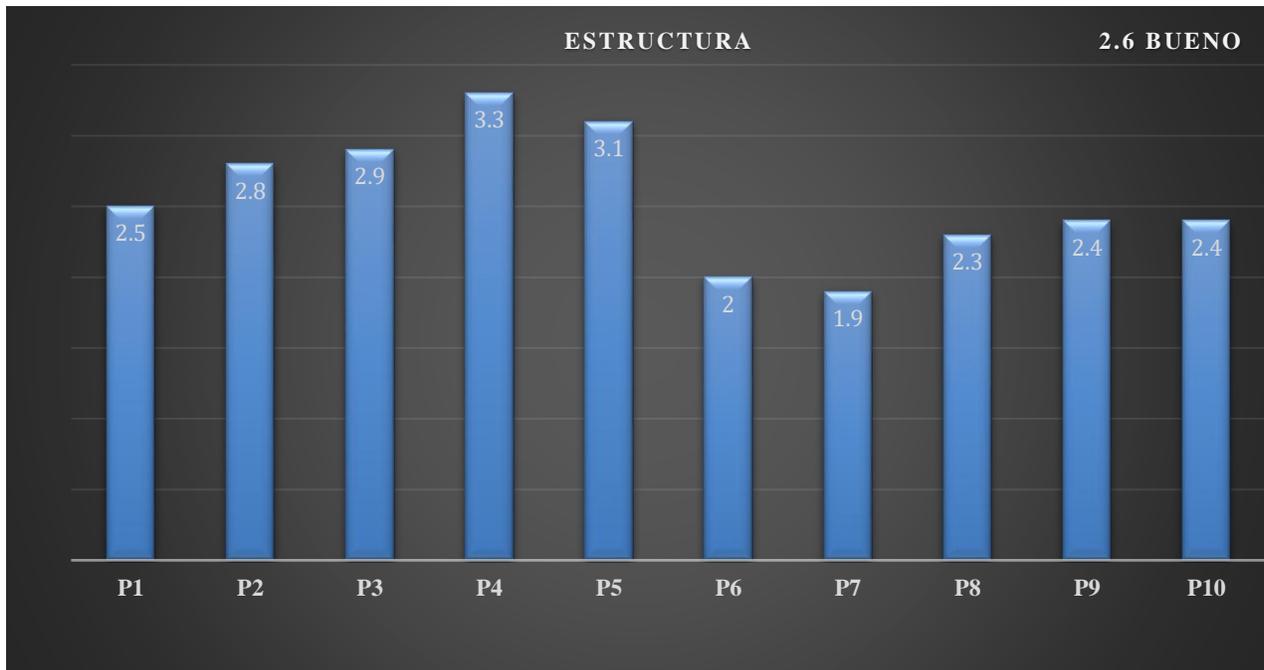
Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 20, las dimensiones de clima laboral del centro de salud Chaullabamba-Nulti obtienen puntajes de regular y bueno, por ende la dimensión mejor puntuada es la dimensión de “Estándares de Desempeño” con 3.2 (bueno), mientras que las dimensiones menor puntuadas son las de “Recompensa” con un puntaje de 2.3 (regular) y “Conflicto” con un puntaje de 2.3 (regular), lo que finalmente refleja un resultado global de 2.6 equivalente a bueno.

3.2.3 Resultados Centro de Salud Machángara

Figura 21

Resultados de la Dimensión Estructura

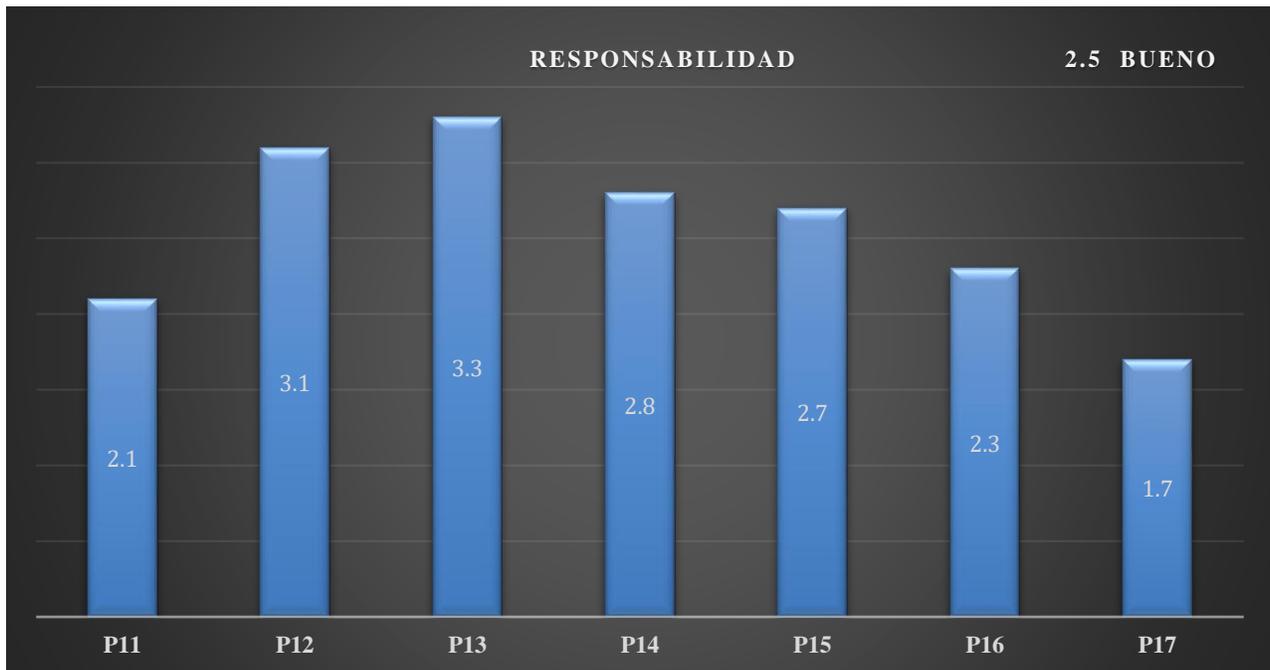


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 21 que corresponde a la dimensión “estructura”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P4 con 3.3 (bueno), que corresponde a “Conozco claramente las políticas de esta organización”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P7 con 1.9 (regular) que corresponde a “El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

Figura 22

Resultados de la Dimensión Responsabilidad

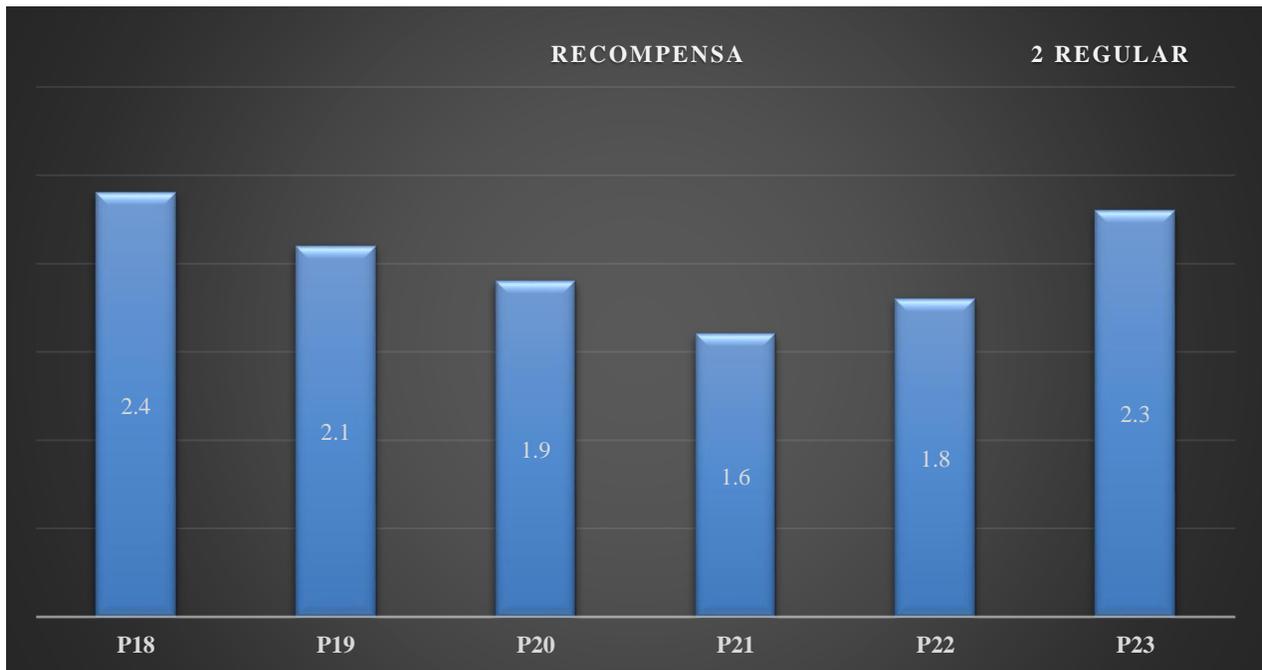


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 22 que corresponde a la dimensión “responsabilidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P13 con 3.3 (bueno) que corresponde a “Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P17 con 1.7 (regular) que corresponde a “En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.5 equivalente a bueno.

Figura 23

Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 23 que corresponde a la dimensión “recompensa”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regulares, por ende la pregunta mejor puntuada es la P18 con 2.4 (bueno) que corresponde a “En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P21 con 1.6 (regular), que corresponde a “En esta organización hay mucha crítica”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2 equivalente a regular.

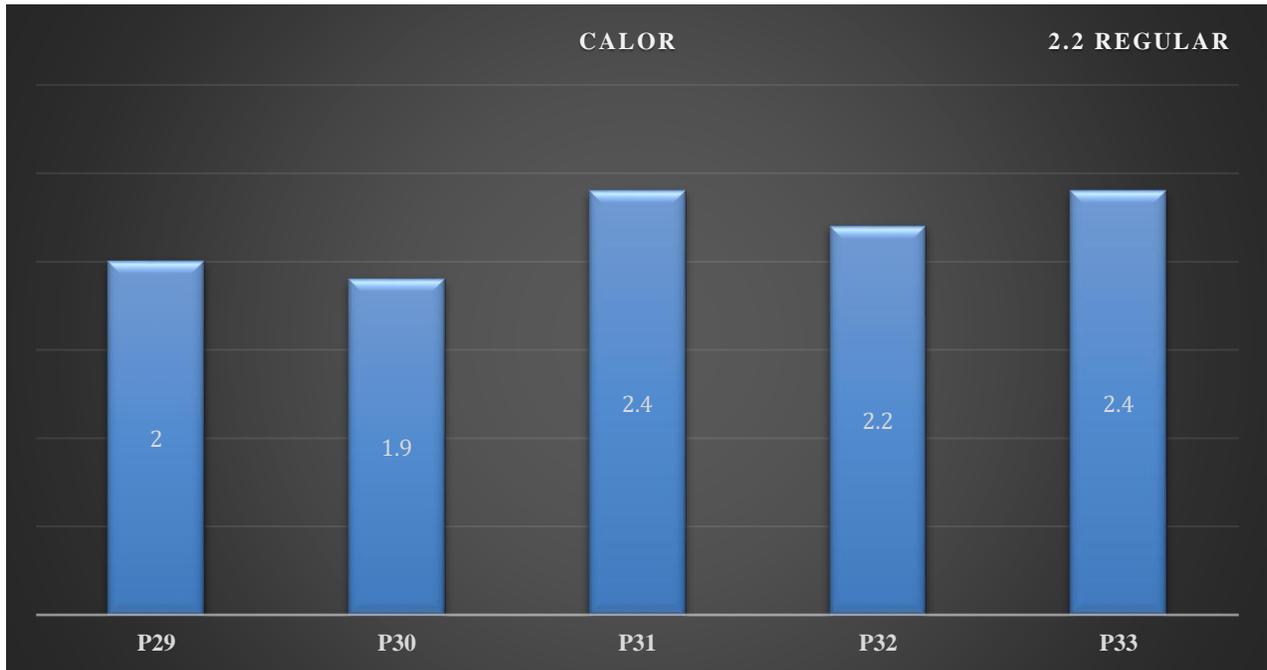
Figura 24
Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 24 que corresponde a la dimensión “riesgo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran buenos, por ende la pregunta mejor puntuada es la P24 con 2.8 (bueno), que corresponde a “La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P25 con 2.5 (bueno) que corresponde a “Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

Figura 25
Resultados de la Dimensión Calor

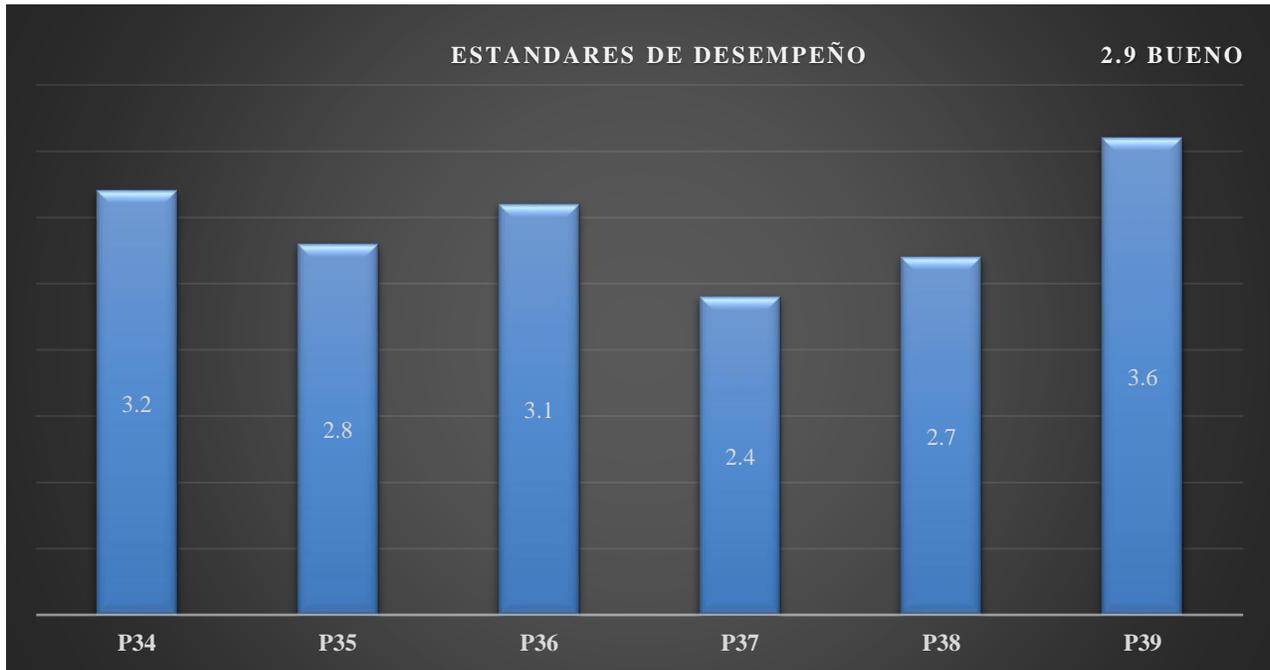


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 25 que corresponde a la dimensión “calor”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regulares, por ende la pregunta mejor puntuada es la (P31, P33) con 2.4 (bueno), que corresponden a “Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización”, “Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables” mientras que la pregunta menor puntuada es la P30 con 1.9 (regular), que corresponde a “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.2 equivalente a regular.

Figura 26

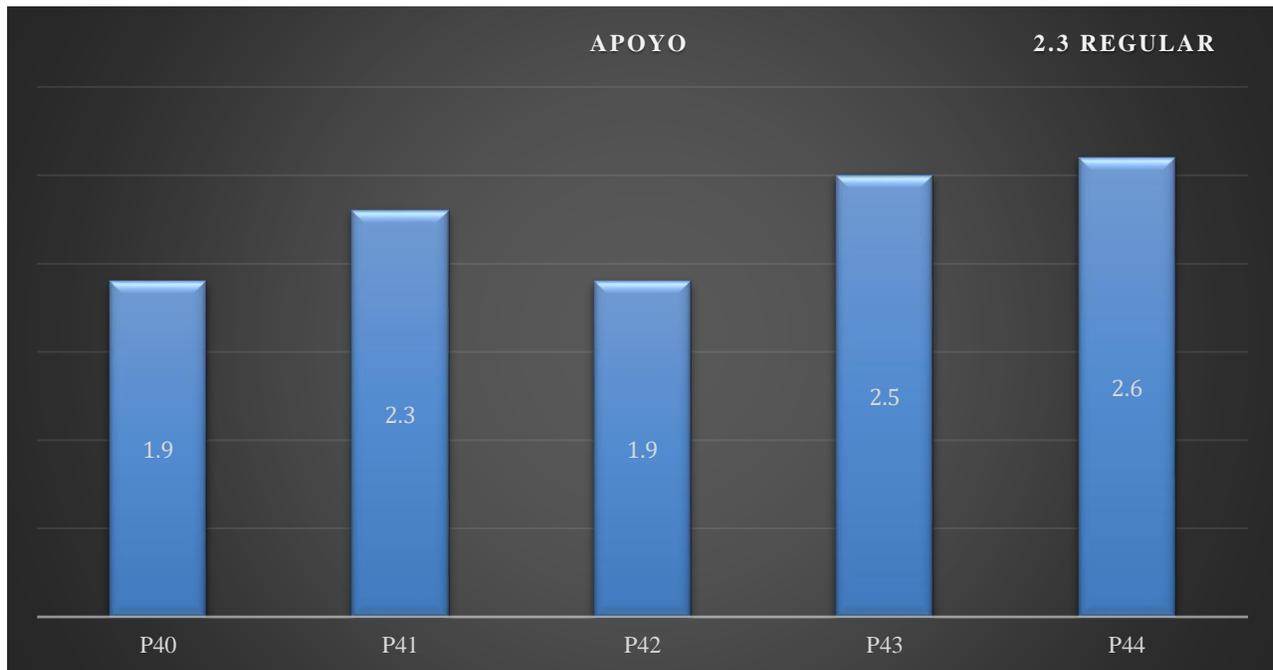
Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 26 que corresponde a la dimensión “desempeño”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre bueno y regular, por ende la pregunta mejor puntuada es la P39 con 3.6 (bueno), que corresponde a “Me siento orgulloso de mi desempeño”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P37 con 2.4 (malo), que corresponde a “La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.9 equivalente a bueno.

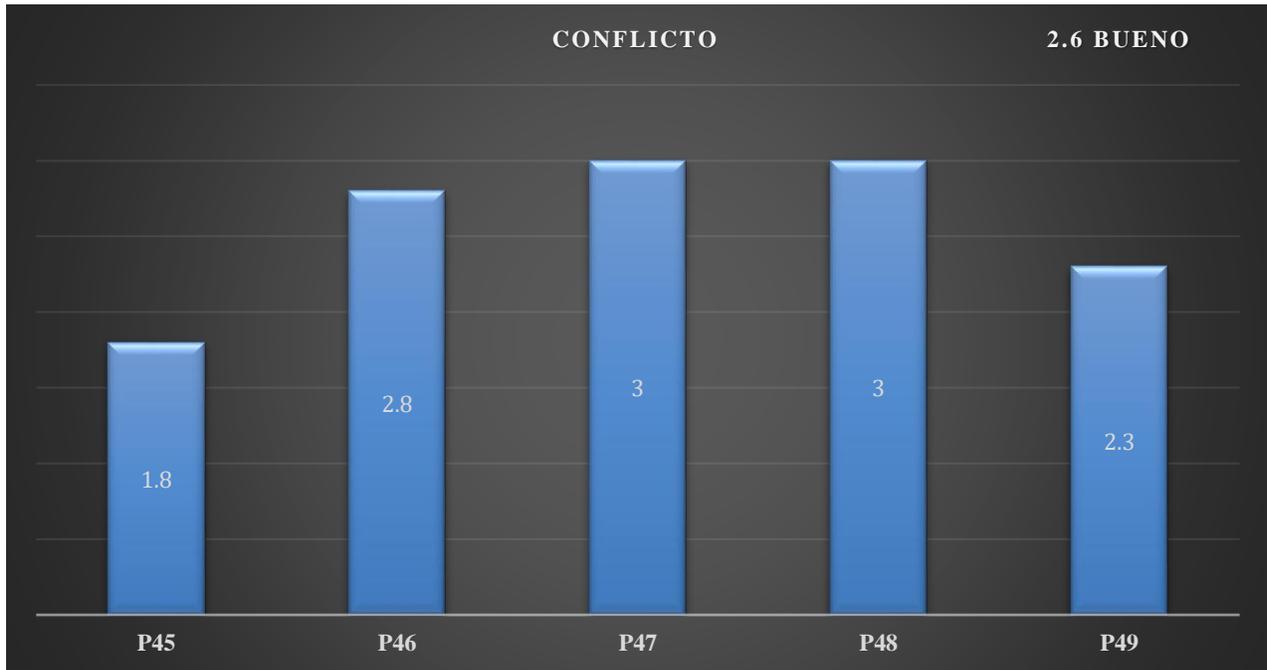
Figura 27
Resultados de la Dimensión Apoyo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 27 que corresponde a la dimensión “apoyo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P44 con 2.6 (bueno), que corresponde a “La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, en cómo se sienten las personas, etc.”, mientras que la pregunta menor puntuada es la (P40, P42) con 1.9 (regular), que corresponden a “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, “Las personas dentro de esta organización confían una en la otra” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.3 equivalente a regular.

Figura 28
Resultados de la Dimensión Conflicto

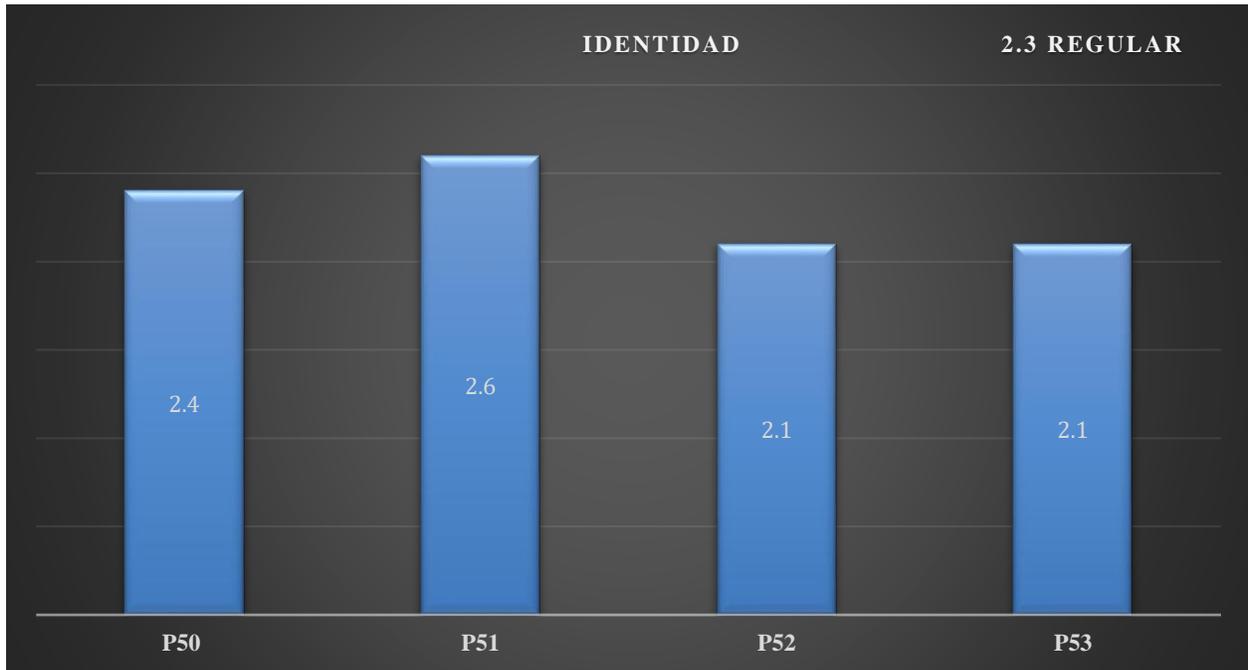


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 28 que corresponde a la dimensión “conflicto”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran buenos, por ende la pregunta mejor puntuada es la (P47, P48) con 3 (bueno), que corresponden a “La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos”, “La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos” mientras que la pregunta menor puntuada es la P45 con 1.8 (regular), que corresponde a “En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

Figura 29

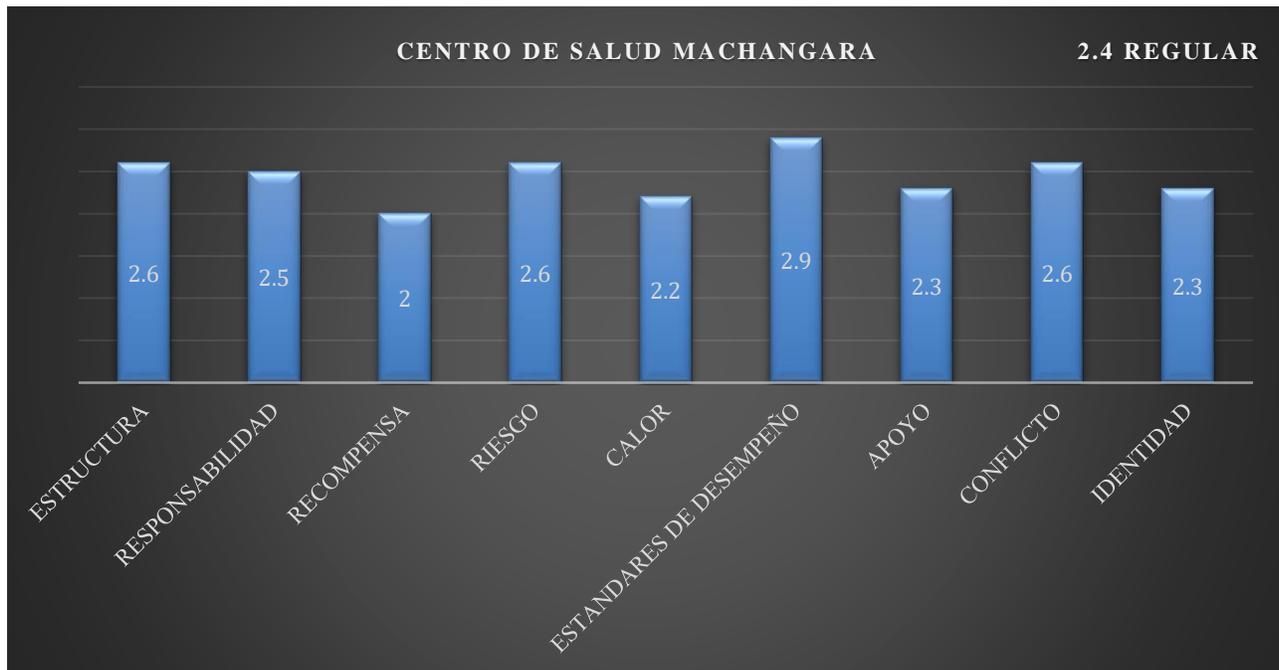
Resultados de la Dimensión Identidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 29 que corresponde a la dimensión “identidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P51 con 2.6 (bueno), que corresponde a “Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien”, mientras que la pregunta menor puntuada es la (P52, P53) con 2.1 (regular), que corresponde a “Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía”, “En esta organización cada uno se preocupa por sus propios intereses” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.3 equivalente a regular.

Figura 30
Resultados Globales



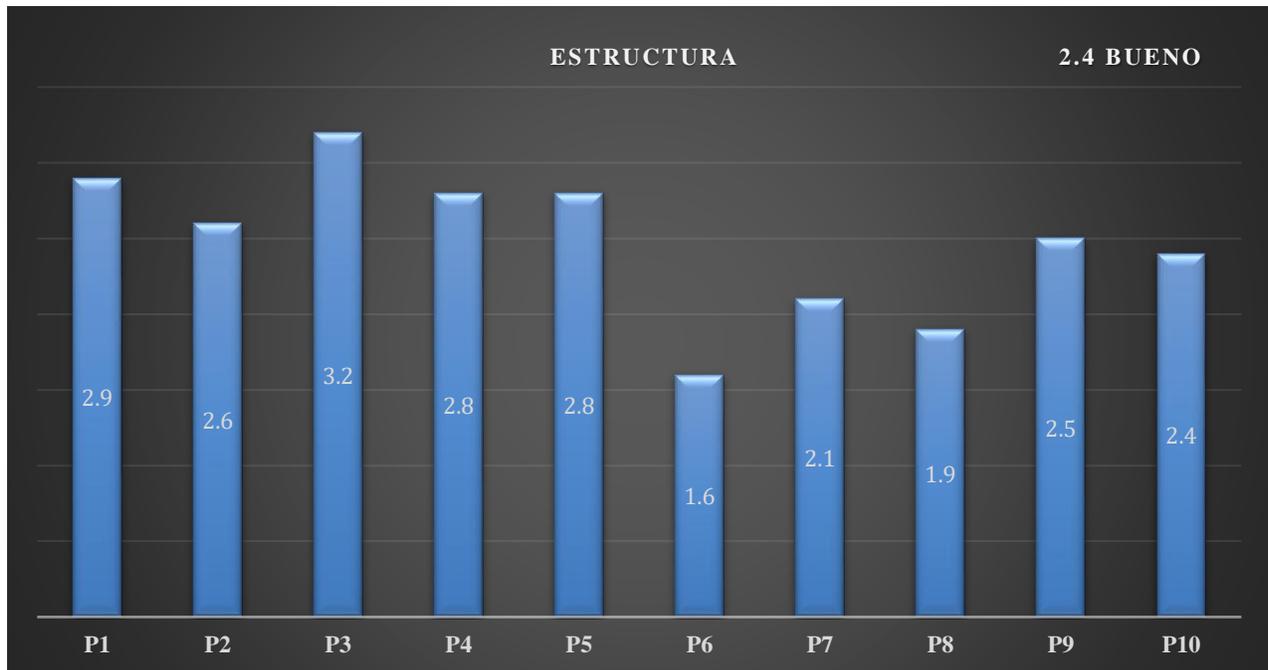
Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 30 las dimensiones del clima laboral del centro de salud Machangara obtienen puntajes repartidos entre regular y bueno, por ende la dimensión mejor puntuada es la dimensión de “Estándares de desempeño” con 2.9 (bueno), mientras que la dimensión menor puntuada es la dimensión “Recompensa” con 2 (regular), lo que finalmente refleja un resultado global de 2.4 equivalente a regular.

3.2.4 Resultados Centro de Salud Paccha

Figura 31

Resultados de la Dimensión Estructura

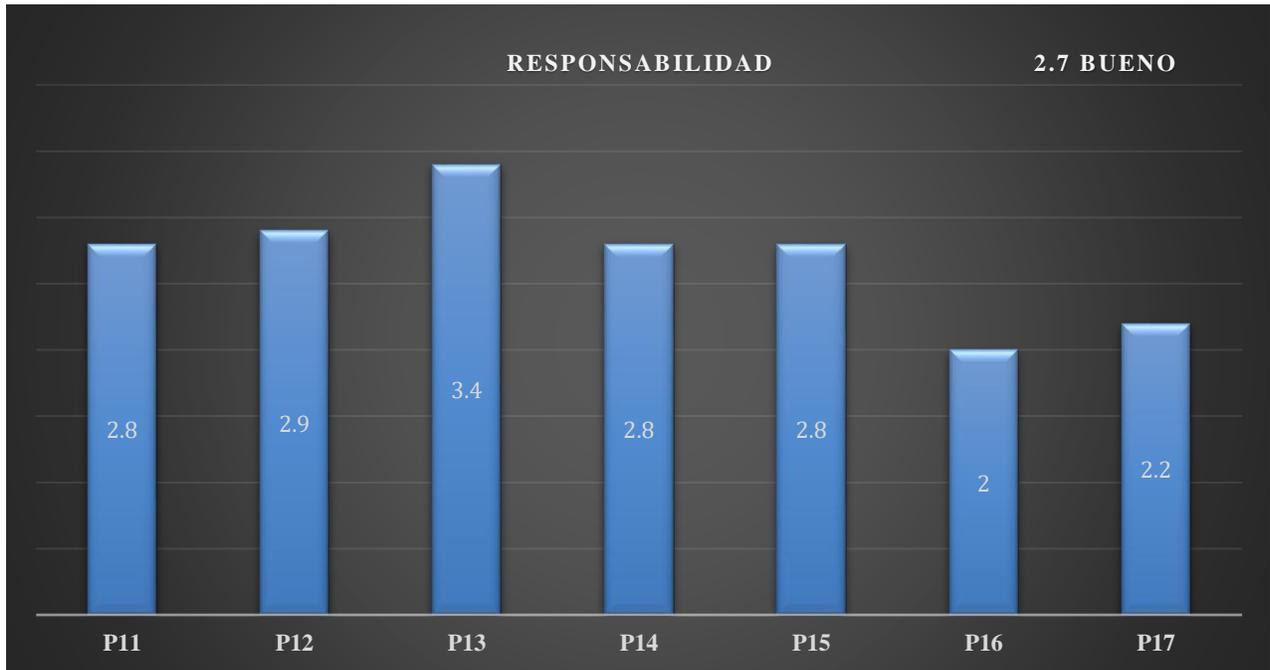


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 31 que corresponde a las preguntas de la dimensión “estructura”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regular y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P3 con 3.2 (bueno), que corresponde a “En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones” mientras que la pregunta menor puntuada es la pregunta P6 que corresponde a “En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas” Lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.4 equivalente a bueno.

Figura 32

Resultados de la Dimensión Responsabilidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 32 que corresponde a las preguntas de la dimensión “responsabilidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regulares y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P13 con 3.4 (bueno), que corresponde a “Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable del trabajo realizado”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P16 con 2 (regular), que corresponde a “En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.7 equivalente a bueno.

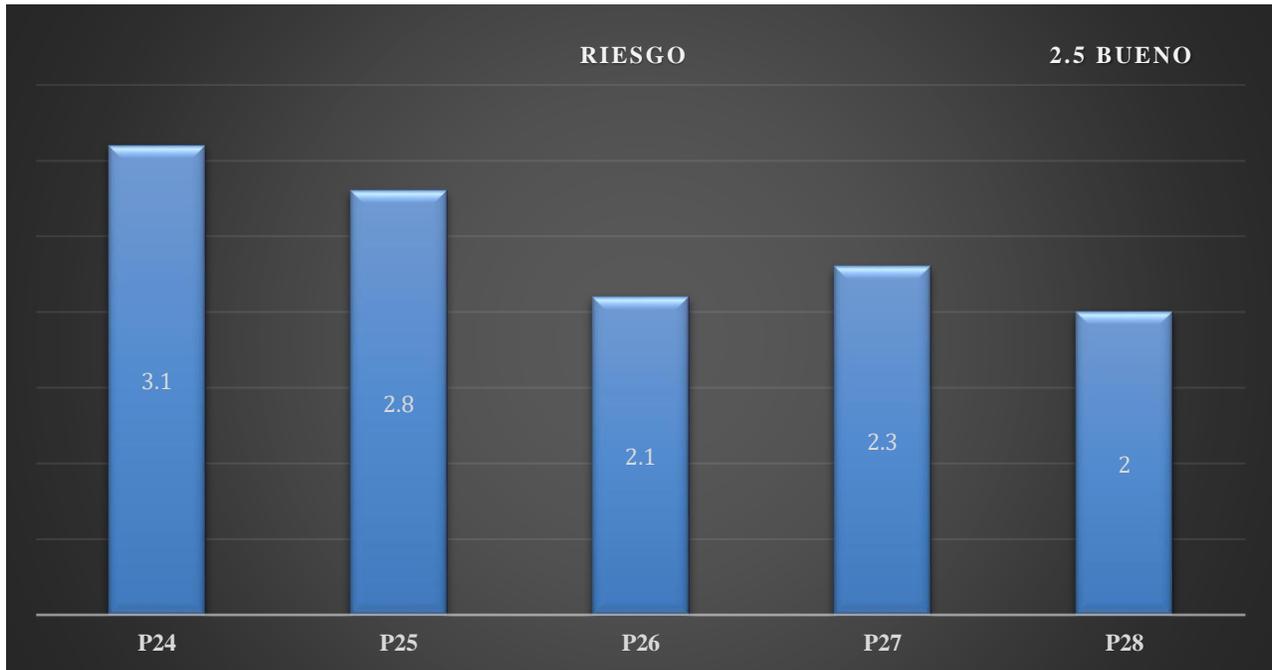
Figura 33
Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 33 que corresponde a las preguntas de la dimensión “recompensa”, se visualiza de forma general que los resultados son malos por ende la pregunta mejor puntuada es la P23 con 2.3 (bueno), que corresponde a “Cuando cometo un error me sancionan”, mientras que la pregunta menor puntuada son 3 (P19, P20,) con 1.4 (malo), que corresponden a “Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas”, “Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 1.8 equivalente a malo.

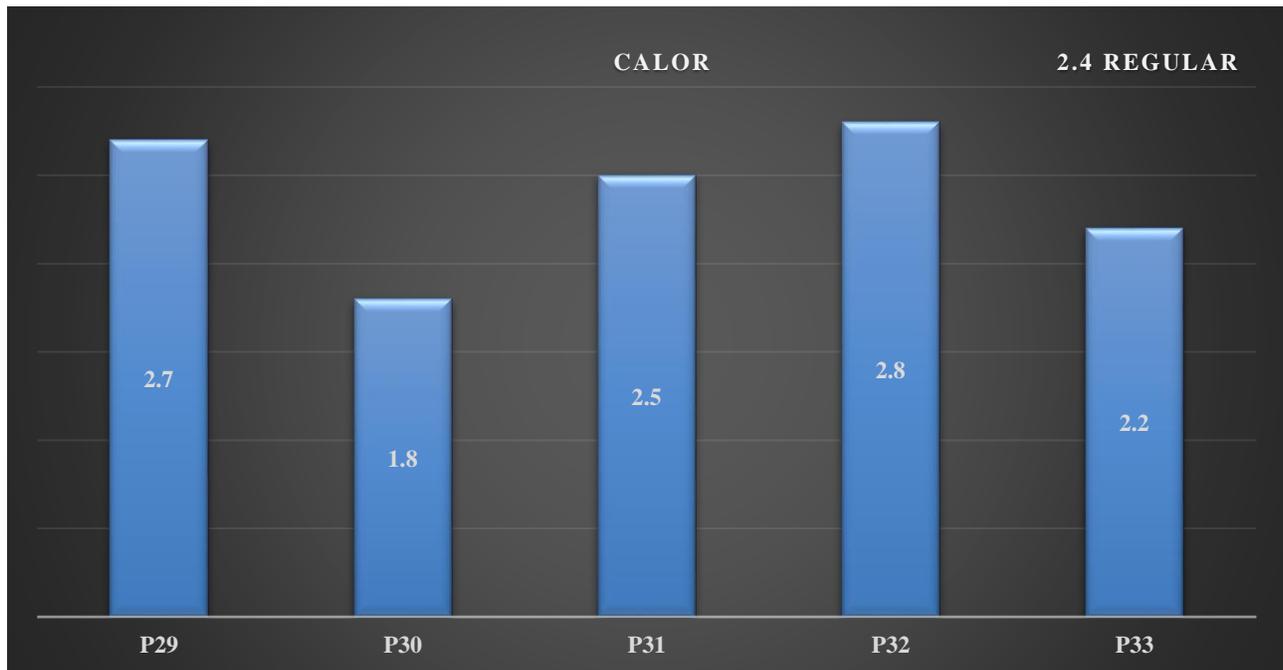
Figura 34
Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 34 que corresponde a las preguntas de la dimensión “riesgo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regulares y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P24 con 3.1 (bueno), que corresponde a “La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente” mientras que la pregunta menor puntuada es la P28 con 2 (regular), que corresponde a “Aquí la gerencia se arriesga a una buena idea”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.5 equivalente a bueno.

Figura 35
Resultados de la Dimensión Calor

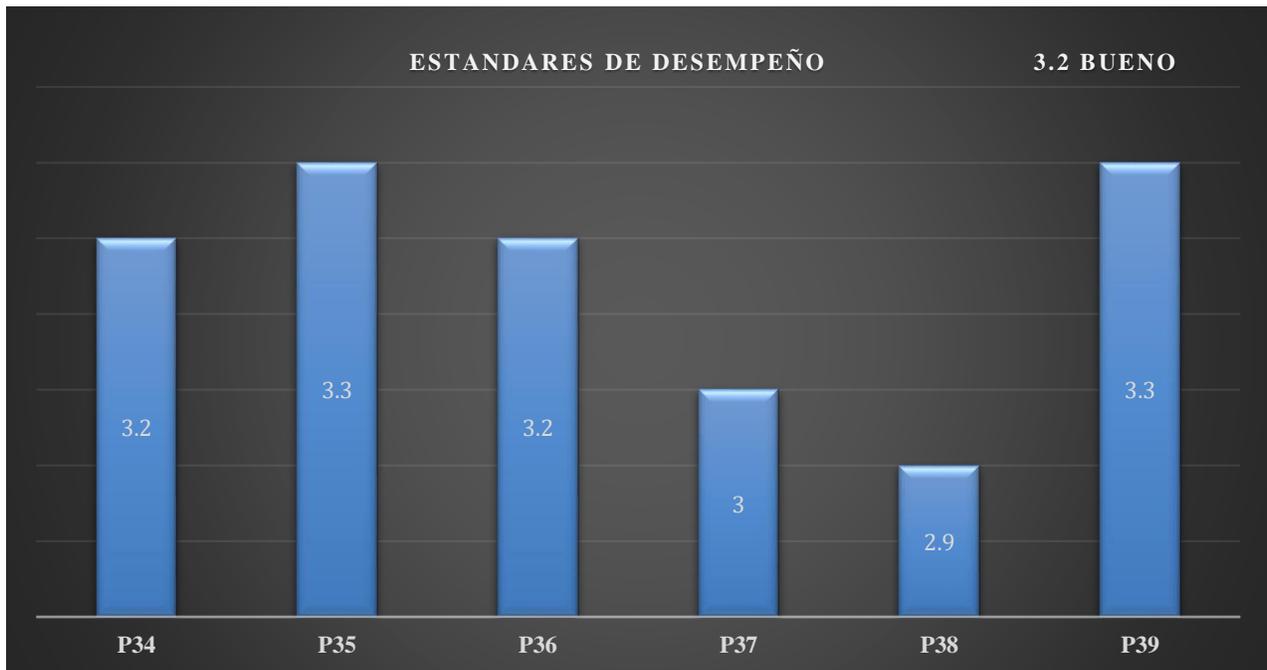


Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 35 que corresponde a las preguntas de la dimensión “calor”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regulares y bueno, por ende la pregunta mejor puntuada es la P32 con 2.8 (bueno), que corresponde a “Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí” mientras que la pregunta menor puntuada es la P30 con 1.8 (regular), que corresponde a “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.4 equivalente a regular.

Figura 36

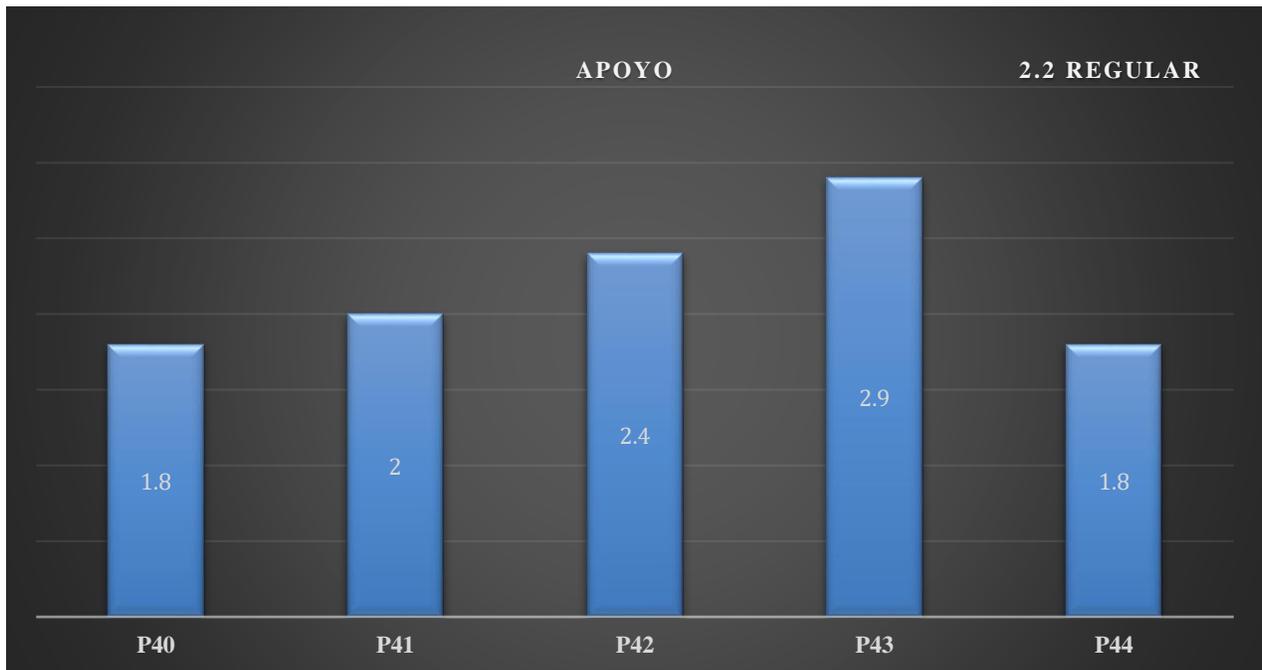
Resultados de la Dimensión de Estándares de Desempeño



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 6 que corresponde a las preguntas de la dimensión “desempeño”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran buenos, por ende la pregunta mejor puntuada es la P35 y la P39 con 3,3 (bueno), que corresponde a “La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar”, “Me siento orgulloso de mi desempeño” mientras que la pregunta menor puntuada es la P38 con 2.9 (bueno), que corresponde a ,“Aquí es importante llevarse con los demás que tener un buen desempeño” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 3.2 equivalente a bueno.

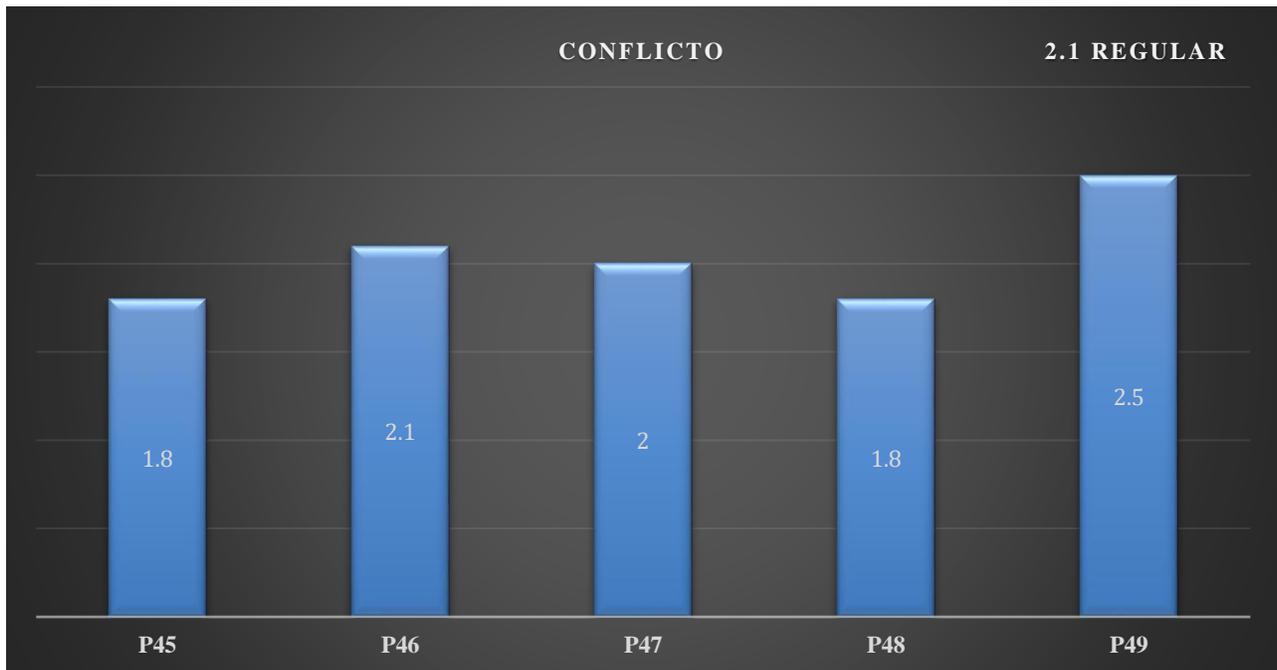
Figura 37
Resultados de la Dimensión Apoyo



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 37 que corresponde a las preguntas de la dimensión “apoyo”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran entre regulares, por ende la pregunta mejor puntuada es la P43 con 2.9 (bueno), que corresponde a “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P40 y P44 con 1.8 (regular), que corresponden a “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, “La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano en cómo se sienten las personas, etc.” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2,2 equivalente a regular.

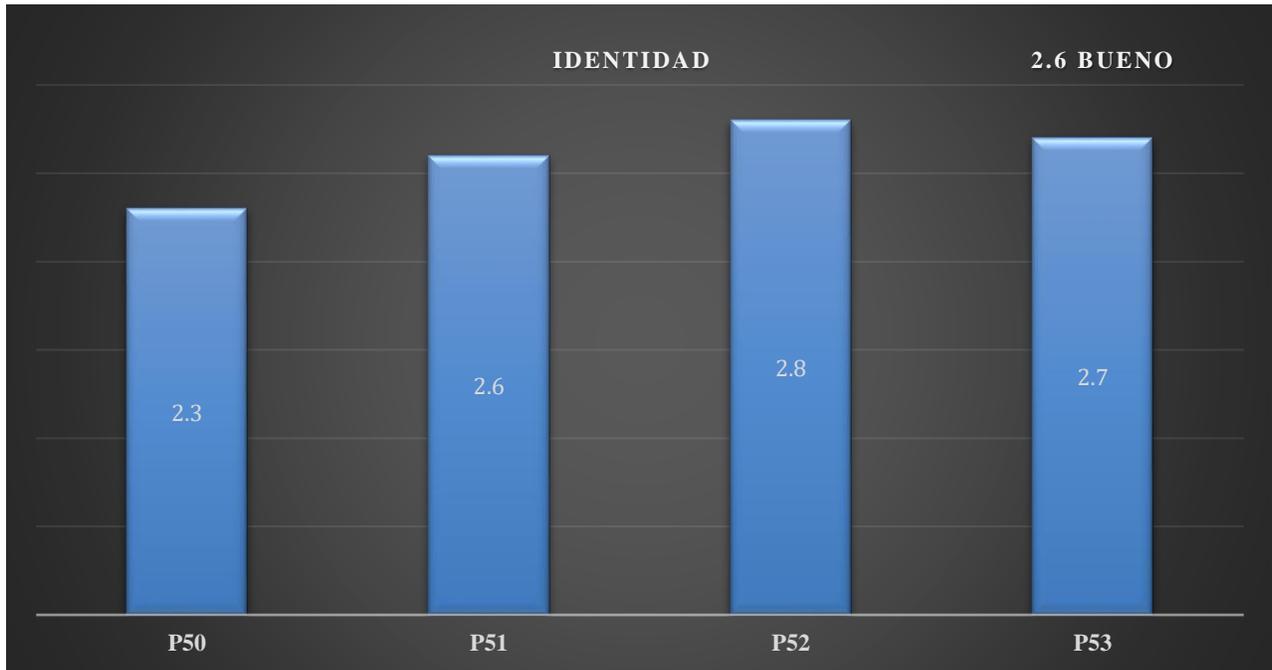
Figura 38
Resultados de la Dimensión Conflicto



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 38 que corresponde a las preguntas de la dimensión “conflicto”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran regulares, por ende la pregunta mejor puntuada es la P49 con 2.5 (bueno), que corresponde a “Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más rápida y posible”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P45 con 1.5 (regular), que corresponden a “En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos”, lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.1 equivalente a regular.

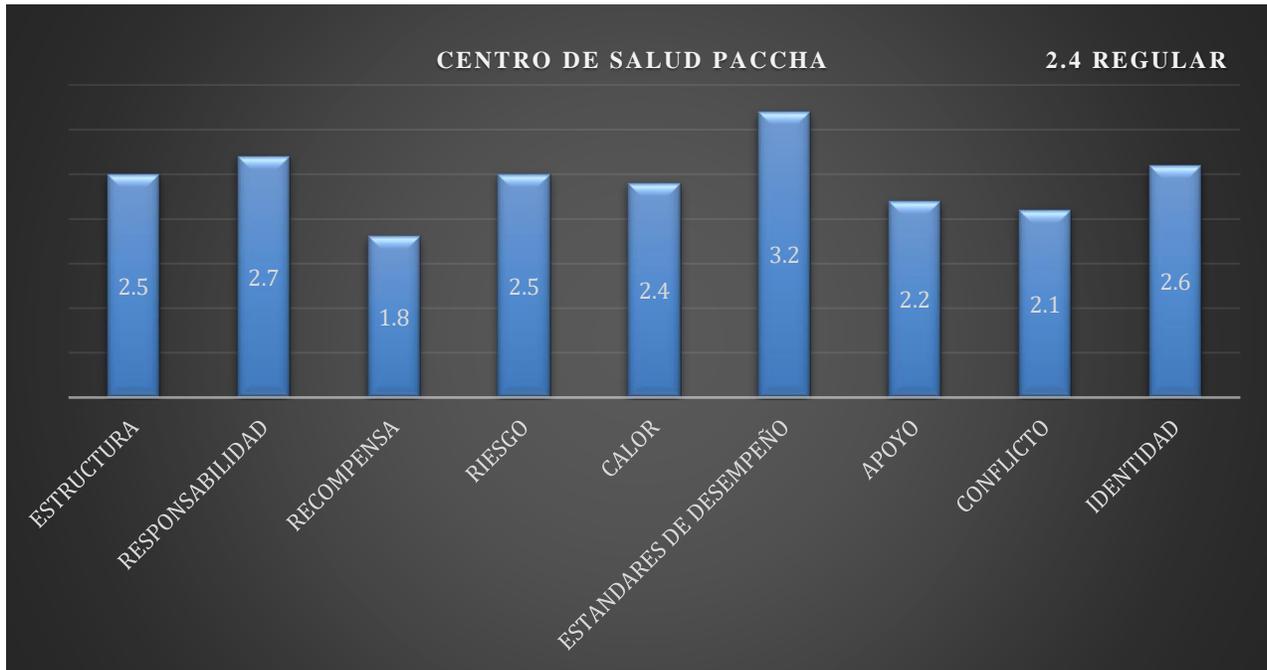
Figura 39
Resultados de la Dimensión Identidad



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 39 que corresponde a las preguntas de la dimensión “identidad”, se visualiza de forma general que los resultados se encuentran regulares y buenos, por ende la pregunta mejor puntuada es la P52 con 2.8 (bueno), que corresponde a “Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía”, mientras que la pregunta menor puntuada es la P50 con 2.3 (regular), que corresponde a “Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible” lo que finalmente refleja un resultado global de una calificación de 2.6 equivalente a bueno.

Figura 40
Resultados Globales



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 40 las dimensiones del clima laboral del centro de salud Paccha obtienen puntajes repartidos entre regular y bueno, por ende la dimensión mejor puntuada es la dimensión de “Estándares de desempeño” con 3.2 (bueno), mientras que la dimensión menor puntuada es la dimensión “Recompensa” con 1.8 (regular), lo que finalmente refleja un resultado global de 2.4 equivalente a regular.

3.3 Resultados Grupos Focales

3.3.1 Centro de Salud Totoracocha

- En la dimensión Estructura, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 6, “En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas”, haya sido baja.

Los participantes supieron manifestar su disconformidad en cuánto a que existe mucho papeleo y procesos en algunos casos no tan necesarios para completar tareas y objetivos, denominándose como procesos “burocráticos” en repetidas ocasiones.

- En la dimensión Responsabilidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 15, “Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos”, haya sido baja.

Los participantes indicaron que existe una falta de empatía al momento de ayudar a otro colaborador cuando se presenta un problema en concreto.

- En la dimensión Recompensa, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 20, “Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo” haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron manifestar que dentro de su centro de salud si se dan recompensas sobre todo emocional y motivacionales pero en cuanto a la coordinación hacia ellos no se sienten recompensados anímica y emocionalmente.

- En la dimensión Riesgo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 26, “En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia”, haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron señalar que ciertos programas del ministerio en los cuales sino se consiguen las metas serán amonestados atribuyendo esa presión por parte de la coordinación que ante situaciones de riesgo no se sienten escuchados.

- En la dimensión Calor, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 30, “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”, haya sido calificada como baja.

Los participantes mencionaron que debido a la saturación de funciones y actividades se crea un ambiente de sobrecarga laboral lo cual genera estrés y que es imposible estar todos los días al cien en cuanto a lo emocional debido a las causas mencionadas.

- En la dimensión Estándares de Desempeño, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 36, “En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal”, haya sido calificada como baja.

Los participantes señalaron que cuando el Ministerio incluye programas nuevos lo hacen de una forma de ordenamiento jerárquico vertical sin revisar no solo el cumplimiento de la cantidad a cumplir, sino también la forma acertada para los colaboradores ante tanta carga pueda dar un servicio de calidad generando presión, estrés obligando a un desempeño de cumplir a una cantidad pero no ven otros factores como profesionales también centrarnos a la calidad haciendo énfasis en la burocracia.

Además al finalizar el año se deben cumplir ciertos objetivos y procesos, ven la falta que comete la coordinación al momento de exigir que se cumplan ciertas cosas que ya se debieron haber cumplido pidiendo realizar actividades que corresponden a los primeros meses pidiendo que se lo realice un ejemplo en noviembre afectando de esa manera el desempeño.

- En la dimensión Apoyo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 42, “Las personas dentro de esta organización confían una en la otra”, haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron manifestar que existe más confianza cuando son ellos mismos que eligen a su grupo con el que se tienen más confianza.

- En la dimensión Conflicto, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 46, “La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable”, haya sido calificada como baja.

Los participantes indicaron que todo lo contrario existe mucha afinidad entre ciertos colaboradores confundiendo de esa forma con el abuso de confianza tapar de cosas malas a los compañeros que más afinidad tengan creando así un grado de conflicto.

- En la dimensión Identidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 53, “En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses”, haya sido calificada como baja.

Los participantes señalaron que la idea es trabajar en equipo, ya que en algunas áreas unos crecen gracias al otro, también es variable porque las actividades se califican tanto como en grupo como en individual y fuera bueno que exista más colaboración, apoyar al que está caído, tratar de no hundir al otro y trabajar en equipo de forma eficiente.

3.3.2 Centro de Salud Challuabamba-Nulti

- En la dimensión Estructura, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 6 “En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas” y la pregunta 7 “El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas” hayan sido calificadas como baja.

Los participantes supieron manifestar que deberían simplificar los procesos dentro de la institución, ya que presentan disconformidad al momento de culminar cada tarea, llevando el trabajo de la oficina a la casa, aumentando el nivel de burnout en cada trabajador.

- En la dimensión Responsabilidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 15, “Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos”, haya sido baja

Los participantes indicaron que no existe iniciativa por parte del personal para encontrar soluciones a determinadas situaciones, también señalaron que se evidenció poco compromiso hacia la institución percatando deshonestidad por parte de los colaboradores.

- En la dimensión Recompensa, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 20 “Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo” haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron manifestar que dentro de su centro de salud se solía reconocer a los colaboradores sin desmerecer el trabajo de los demás, sin embargo con el personal actual no se ha podido tomar la decisión de recompensarlos.

- En la dimensión Riesgo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 26, “En esta organización debemos tomar riesgos grandes

ocasionalmente para estar delante de la competencia” y la pregunta 27, “La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes supieron señalar que para llegar a cumplir los objetivos que dispone la institución, los colaboradores se toman muy a la ligera las responsabilidades asignadas.

- En la dimensión Calor, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 31, “Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización”, y la pregunta 32, “Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes mencionaron que es complicado conocer a sus compañeros debido a la poca confianza que se tienen, en consecuencia no existe un balance entre profesionalismo y amistad.

- En la dimensión Estándares de Desempeño, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 38, “Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño” haya sido calificada como baja.

Los participantes señalaron que no hay responsabilidad por parte de los colaboradores y que se debería tener cierto respeto hacia las tareas que cumplen.

- En la dimensión Apoyo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 40, “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, y la pregunta 41 “En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes supieron manifestar que aunque existan equivocaciones por parte del personal, siempre se conversa del tema para que analicen las falencias y que no se repita o sea frecuente, ya que cada vez están adquiriendo conocimientos. Por otro lado, los colaboradores expresan poco interés cuando se tratan de temas de trabajo, sin embargo al hablar de los planes de carrera cambia su pensamiento, cuando deberían tener el mismo interés para ambos.

- En la dimensión Conflicto, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 48, “Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.”, haya sido calificada como baja.

Los participantes indicaron que no hay frontalidad para decir las cosas por motivos de desconfianza ya que existen rumores de inconformidad por parte del personal de la institución.

- En la dimensión Identidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 53, “En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses”, haya sido calificada como baja.

Los participantes señalaron que se vuelve a repetir la falta de responsabilidad y poca colaboración en conjunto para poder cumplir los objetivos asignados, ya que se centran en realizar actividades a medias.

3.3.3 Centro de Salud Machángara

- En la dimensión Estructura, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 6 “En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas” y la pregunta 7 “El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas” hayan sido calificadas como baja.

Los participantes supieron manifestar que las funciones dentro de la institución deberían estar mejor estructuradas para que su trabajo sea mejor direccionado para que todo el personal realice su labor equitativamente y no saturen a uno más que otro.

- En la dimensión Responsabilidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 17, “En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades”, haya sido baja

Los participantes indicaron que en ocasiones por motivos de reuniones se delegan más responsabilidades a cierto personal, cuando debería ser equitativo ocasionando sentimientos de desvalorización y desmotivación.

- En la dimensión Recompensa, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 21 “En esta organización hay mucha crítica” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes supieron manifestar que no siempre su rendimiento es calificado de manera adecuada, ya que siempre existe un grupo que no se siente cómodo con el trabajo de algún colaborador siendo este elaborado correctamente.

- En la dimensión Riesgo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 25, “Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos”, haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron señalar que nadie toma la responsabilidad de tomar riesgos acertados para poder solucionar problemas que se presentan en la institución.

- En la dimensión Calor, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 29 “Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa” y la pregunta 30, “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”, hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes mencionaron que existe confianza para cosas fuera del trabajo pero al tratar temas de trabajo prefiere no inmiscuirse.

- En la dimensión Estándares de Desempeño, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 37, “La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien” haya sido calificada como baja.

Los participantes señalaron que si el ambiente laboral está bien los trabajadores rendirán de mejor manera y aumentaría el desempeño, pero no es así, ya que no se preocupan por el ambiente laboral, existiendo preferencias en la institución. Sin embargo, los participantes tratan de cumplir con los objetivos a tiempo.

- En la dimensión Apoyo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 40, “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, y la pregunta 42 “Las personas dentro de esta organización confían una en la otra” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes supieron manifestar que si algo va mal no solo perjudica a la persona sino al mismo centro de salud. Por otro lado, señalaron que existe compañerismo con cierto grupo específico de colaboradores ya que no tienen la confianza de encomendar su trabajo a cualquier compañero.

- En la dimensión Conflicto, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 45, “En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos”, haya sido calificada como baja.

Los participantes indicaron que en ocasiones prefieren guardarse comentarios debido a la poca atención que se pudiera tomar al tema, ya que sus pares no han generado esa confianza para poder expresar lo que sienten y llegar a un acuerdo.

- En la dimensión Identidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 52, “Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía”, y la pregunta 53 “En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes señalaron que no existe pertenencia hacia la institución, debido a los mismos colaboradores ya que no se crea un sentimiento de identidad entre ellos. Existen intereses propios, no se encuentra evidenciado el trabajo en equipo, siendo esta una debilidad para la institución.

3.3.4 Centro de Salud Paccha

- En la dimensión Estructura, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 4, “Conozco claramente las políticas de esta organización”, haya sido baja.

Los participantes supieron manifestar que existe algo de confusión en el conocimiento de las políticas sobre todo los de nuevo ingreso, creen que los reglamentos deberían facilitarse de mejor manera para todo el personal.

- En la dimensión Responsabilidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 16, “En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas”, haya sido baja

Los participantes indicaron que sobre todo los errores que cometen lo pueden solucionar dentro del centro con los compañeros pero no sienten la ayuda a encontrar la solución por parte de los superiores que ponen excusas o trabas en cuanto necesitan ayuda y no son escuchados ni les dan la importancia que merecen.

- En la dimensión Recompensa, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 19, “Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas”, pregunta número 20 “Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo” y pregunta número 21 “En esta organización hay mucha crítica” hayan sido calificadas como bajas.

Los participantes supieron manifestar que no solamente no se sienten recompensados sino que además faltan recursos económicos y de personal al llevarse a cabo las campañas extensas que deben cumplir, entendiéndose que un buen incentivo sería más tiempo para cumplir de manera eficiente con los informes después de las campañas y flexibilizando un poco la presión,

sienten además que deberían dar incentivos personales y humanos como más libertad y tiempo ya que se sienten quemados lo cual genera crítica hacia los superiores.

- En la dimensión Riesgo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 28, “Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea”, haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron señalar que al momento de que tengan salidas todas las vacunas que han sido asignadas no tienen una propuesta o una idea de cómo poder distribuirlas todas completamente dejándoles a la deriva al momento de cuando se acumulan y no salen de todo.

- En la dimensión Calor, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 30, “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”, haya sido calificada como baja.

Los participantes mencionaron que en reiteradas ocasiones existe un ambiente tenso en su establecimiento debido a la presión que generan los altos mandos el cual crea disconformidad.

- En la dimensión Estándares de Desempeño, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta 37, “La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien” y pregunta 38, “Aquí es más importante llevarse bien con los demás qué tener un buen desempeño” hayan sido calificada como bajas.

Los participantes señalaron que los superiores más se enfocan en la parte productiva descuidando la parte humana como los valores y la moralidad como el respeto, la confianza, la empatía, también comunicaron que no sienten el apoyo en cuanto a las campañas intensivas que no contaron con los recursos económicos, aparte de que desde los superiores piden producir, cumplir y exigir y que para la presentación de informes y debido a la cantidad elevada de

pacientes piden la presentación de informes para el día siguiente en la mañana afectando obviamente el desempeño, se deja de lado la parte humana como el compañerismo saludable entre los pares por enfocarse netamente en el desempeño y los resultados supieron indicar, repitiendo que se sienten quemados la mayor parte del tiempo.

- En la dimensión Apoyo, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 40, “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, haya sido calificada como baja.

Los participantes supieron manifestar que cuando existen errores hay miedo a que se les pueda increpar de una manera errática y poco humana, por lo tanto existe ese conflicto de falta de comprensión y apoyo por parte de los superiores.

- En la dimensión Conflicto, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 45, “En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos”, haya sido calificada como baja.

Los participantes indicaron que en muchas ocasiones se mantienen callados ante una situación que quizá no le guste al jefe pero lo ven necesario comunicarlo porque no existe esa confianza y calidez de parte de sus superiores y para evitar inconvenientes lo dejan en silencio.

- En la dimensión Identidad, se consultó a los participantes sobre las causas de que la pregunta número 50, “La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización”, haya sido calificada como baja.

Los participantes señalaron que a pesar del estrés que llevan por la sobrecarga de trabajo se sienten orgullosos de realizar su trabajo queriendo mencionar que se sienten más orgullosos de servir a los pacientes y de su profesión como si de una pasión se tratara pero sentir esa pertenencia por el apoyo del ministerio no lo sienten.

Capítulo 4. Plan de Acción

En base al análisis de los resultados tanto a través del cuestionario aplicado como el de los grupos focales, se ha elaborado un plan de acción que presenta alternativas de mejora para aquellas dimensiones calificadas de una forma baja en los centros de salud. Se elabora un solo plan de mejora, debido a que todos los centros de salud evaluados coinciden en aquellas dimensiones que deben implementar acciones.

Únicamente las dimensiones de estructura, riesgo y estándares de desempeño obtienen resultados favorables por lo tanto no son incluidas en esta tabla, para las seis dimensiones restantes se presentan las siguientes alternativas de acción.

4.1 Plan de Acción Centros de Salud

Tabla 12

Plan de Acción Centros de Salud

Dimensión	Centro de Salud requerido	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
Responsabilidad	- Paccha	Generar conciencia y autonomía en los empleados sobre sus labores.	- Ofrecer talleres psicoeducativos sobre empowerment y conciencia organizacional.	Mediano	Jefe de talento humano / Capacitadores externos.
			- Elaborar una matriz RACI para establecer expectativas claras.	Largo	Analista de talento humano
Recompensa	-Totoracocha	Propender a que los colaboradores accedan a sistemas de incentivos y recompensas.	- Crear un programa de reconocimientos no monetarios como lo son day after hard work, in time award, celebración de fechas especiales, ceremonia de premiación anual a los mejores empleados.	Largo	Coordinador Zonal / Jefe de Talento Humano
	-Challuabamba-Nulti				
	-Machángara		-Realizar encuestas anónimas para recopilar opciones sobre el sistema de recompensas.	Mediano	Analista de talento humano
	-Paccha				

Calor	-Machángara	Reforzar la camaradería y las buenas relaciones interpersonales que promueven un clima agradable.	- Implementar iniciativas de eventos sociales fuera de la empresa, como excursiones o salidas, celebraciones de cumpleaños, campeonatos deportivos.	Periódicamente	Analista de Talento Humano
	-Paccha				Coordinador de centro de salud
Apoyo	-Machángara -Paccha	Fomentar el espíritu de ayuda y apoyo entre directivos y subordinados.	- Realizar talleres de outdoor training para desarrollar habilidades como el trabajo.	Mediano	Analista de Talento Humano
			- Elaborar un plan de desarrollo organizacional para los colaboradores enfocados en procesos de capacitación y planes de carrera.	Largo	Jefe de talento humano
			- Desarrollar un sistema de mentoría donde empleados más experimentados ayuden a nuevos miembros.	Mediano	Coordinador zonal de salud / Jefe de talento humano

			- Aplicar el diagrama de ISHIKAWA para identificar posibles causas de un conflicto.	Corto	Jefe de Talento Humano / Coordinadores de cada centro de salud.
Conflicto	-Totoracocha -Paccha -Challuabamba-Nulti	Identificar los conflictos existentes y facilitar su mediación.	- Facilitación de grupos para la resolución conjunta.	Corto	Jefe de Talento Humano / Capacitadores externos
			- Ofrecer programas psicoeducativos en resolución y mediación de conflictos con base a inteligencia emocional.	Largo	Jefe de Talento Humano / Capacitadores externos
Identidad	-Challuabamba-Nulti -Machángara	Impulsar el sentimiento de identidad y conexión de los empleados hacia la institución.	- Realizar eventos team building que generen un sentido de pertenencia.	Mediano	Jefe de talento humano / Consultor externo
			- Compartir historias y valores que reflejen la cultura de la institución.	Mediano	Analista de Talento Humano
			- Celebrar hitos y tradiciones para fortalecer el sentido de pertenencia.	Largo	Analista de Talento Humano

CONCLUSIONES

La importancia de realizar un estudio de medición de clima organizacional, valora que uno de los factores imprescindibles para que una institución sea altamente productiva y sustentable es el material humano. Tanto las relaciones interpersonales entre compañeros como el entorno físico, desempeñan un papel fundamental para aumentar el bienestar, motivación, compromiso y armonía en relación con los colaboradores.

Durante la realización de este estudio se pudo constatar que la institución no maneja un clima organizacional favorable, puesto que los cuatro centros de salud estudiados se ven afectados por factores semejantes, ya que existen niveles complejos en procesos para poder llevar a cabo el cumplimiento de objetivos. Además, el personal se ve afectado por un alto nivel de agotamiento (burnout), relaciones interpersonales perjudiciales, incentivos precarios y deshonestidad entre los propios colaboradores.

En cuanto a la medición de clima organizacional, al utilizar la herramienta de los autores Litwin y Stringer (1968) los resultados indican que los centros de salud de Totoracocha y Challuabamba-Nulti obtienen un puntaje global equivalente a Bueno, mientras que los Centros de Machángara y Paccha obtienen un puntaje global equivalente a Regular, razón por la cual se plantea un plan de mejora a desarrollar en los 2 últimos centros de salud mencionados.

Se destaca que entre todos los centros de salud evaluados la dimensión sobre la cual se debe trabajar con mayor iniciativa es la de recompensa, la cual podría requerir un análisis de las políticas institucionales.

RECOMENDACIONES

- En la actualidad los centros de salud cuentan con un entorno laboral poco favorable, por lo tanto, la principal recomendación sería contemplar la implementación del plan de mejora propuesto, con el fin de alcanzar un clima laboral óptimo en los diversos centros de salud de la institución.
- Es fundamental realizar evaluaciones periódicas del ambiente laboral en la institución, dado que podrían surgir cambios, ya sea en las políticas institucionales o cambios con respecto al tipo de liderazgo ejercido por las autoridades, lo que podría tener un impacto negativo en el ambiente laboral.
- Es relevante extender o replicar la realización de este tipo de estudio a diversas organizaciones, ya que hay muchas de estas nunca han llevado a cabo un diagnóstico de clima organizacional, y otras que, a pesar de haber medido el ambiente laboral, no han implementado cambios a partir de los resultados obtenidos, por lo tanto, es crucial generalizar este tipo de análisis, ya que los resultados obtenidos permitirán desarrollar estrategias orientadas a mejorar la satisfacción de los empleados y, como consiguiente, mejorar la productividad y eficacia en brindar atención de calidad y rendimiento.
- Se recomienda que al profundizar los resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral obtenidos de los grupos focales quien conduzca el desarrollo de los mismos sea una persona imparcial a la organización y que sepa desarrollar empatía con los colaboradores para que estos puedan participar de forma activa contribuir con ideas que realmente generen un cambio en el ambiente laboral que perciban los colaboradores.

REFERENCIAS

- Adriazola Díaz, F. P., López Hermosilla, M. J., Rojas Pérez, R. A., & Bustamante, M. A. (2019). Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile. *Revista Empresarial*, 13(1), 13-21.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7021662>
- Arias, W. L. y Ceballos, K. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. *Revista de Investigación de la Universidad La Salle*, 3(1), 60-7 <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/>
- Arias, W. L. y Jiménez, N. A. (2016). Análisis psicométrico del Perfil Organizacional de Likert. *Revista de Psicología (Universidad Católica de Santa María)*, 13, 46-58
<https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/>
- Bustamante Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. del C., & Grandón-Avenidaño, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerencia Y Políticas De Salud*, 15(30). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Carrión, B., Ponce, R. A. L., & Espinoza Moreno, T. M. (2022). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en instituciones de salud del Perú. *TecnoHumanismo*, 2(3), 193-207. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8510610>

Castillo Alarcón MR. (2011). El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Estudio de caso: MULTI. Cd. Victoria. [Tesis]. [Estados Unidos Mexicanos]: Universidad Autónoma de Tamaulipas
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf>

Castro Piña, M. C. (2017). Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16665>

Castro-Villagrán, A., Cosgaya-Barrera, B. R., Sosa-González, W. E., & Cajún-Andrade, J. A. (2021). Diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) UMFH #2 como seguimiento a la aplicación del cuestionario ECCO 2016.
https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2017No11/Ano2017No11_16_24.pdf

Chiang, M., Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría, E. J. (2017). Clima Organizacional y Salud Psicológica: Una Dualidad Organizacional. *Dimensión empresarial*, 15(1), 73-86.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>

Corral, S. & Pereña, J. (2022). CLA. Cuestionario de Clima laboral. Hogrefe TEA Ediciones
<https://web.teaediciones.com/Ejemplos/CLA-Manual-Extracto.pdf>

Díaz Pinilla, M. (2010). 18 Factores de Evaluación de Clima Laboral. *Gestión humana*. Barranquilla. <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/>

Duque, M. J. (2009). Desarrollo del modelo de clima organizacional Maquiavólico Recuperado el 5 de Marzo de 2012. Universidad Javeriana. En línea: <http://hdl.handle.net/10554/5324>

García, I. G. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Universidad de Granada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=72512>

Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)

Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 6(2), 75-78. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf>

Jeung, D. Y. & Chang, S. J. 2021. Moderating Effects of Organizational Climate on the Relationship between Emotional Labor and Burnout among Korean Firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 914. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030914>

Martinez Cortes, E., Molina Rodriguez, J. F., Parada Toro, I. M.,. (2019). Clima Organizacional: Estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México.

Horizonte sanitario, 18(3), 347-356

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592019000300347

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista Investigación* 15(1), 90-101.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700989>

Prado, J. F., (2014). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales (2014.^a ed.). El Manual Moderno S.A. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>

Quinto, F. J. (2020). Clima organizacional. Tesis, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>

Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera. 2.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7022015>

Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H. y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta

necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*.

<https://www.redalyc.org/journal/206/20657075003/>

Rueda, F. J. M. & Santos, A. A. A. (2011). Escala de avaliacao do clima organizacional

(*CLIMOR*). San Pablo: Vetor . <https://www.redalyc.org/journal/213/21362970001/>

Segredo Pérez, AM. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21450963006>

Segredo Pérez, AM. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud.

Revista Cubana de Salud Pública., 43(1).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21450963006>

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A.C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

[910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Soto, J. D., Ortega Soto, A. V., Huapalla Céspedes, B. D., Abarca Aria, Y. M. (2022). Clima organizacional y calidad de atención del profesional de la salud de un Centro de Salud de Huánuco, Perú. *Revista Cubana de Enfermería.*, 14.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192022000200008&script=sci_abstract

Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñañiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador
Organizational Climate as a Factor of Labor Performance in MSMEs in Ecuador Clima organizacional como fator de desempenho laboral em MPMEs no Equador. 8.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Universia Chile. (15 de abril de 2013). Empleo: Obtenido de Clima Laboral, Las ventajas de trabajar en un ambiente grato. *Universia Chile* Esta es la de Universia:
<https://www.yumpu.com/es/document/read/33097705/clima-laboral-las-ventajas-de-trabajar-en-un-ambiente-grato>

Villanueva Silvia, G. G. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8).
Obtenido de <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>

Yañez, R., Arenas, M., y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202
<https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/>

ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento informado

Cuenca, _____

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

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

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

Atentamente,

CI:

Anexo 2: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

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

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

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

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