



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Diagnóstico de Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca

Norte - Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del MSP.

Autora:

Sofia Isabella Peña Guillén

Director:

Psi. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Es para mí una gran satisfacción dedicar esta investigación a mis padres, Sofia y Carlos, quienes día a día se han esforzado en darme educación necesaria para poder ser una gran profesional y sobre todo para ser una gran persona. Además, dedicármela a mí misma para demostrarme que todo el esfuerzo tiene su fruto y que soy capaz de convertirme en la persona que quiero ser.

Mi mayor anhelo es llenar de orgullo a mis padres y ser feliz con la profesión que he escogido.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a mis padres, Carlos y Sofia, porque sin el apoyo de ellos nada de esto habría sido posible.

A mi abuela Susana, por enseñarme y asesorarme siempre en todo trabajo académico que ha sido importante para mí.

A mi director Carlos González y mi profesora Ana Isabel Arteaga, por ayudarme, explicarme, acompañarme y tenerme paciencia en la ejecución de esta tesis.

Y por último a la Universidad del Azuay y a todos mis profesores, por brindarme el conocimiento necesario para alcanzar mi futuro soñado.

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación fue diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de acción para mejorar aquellos factores que provocan insatisfacción entre los colaboradores que laboran en los centros de salud que conforman la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Este estudio se fundamentó teóricamente en el concepto, características, elementos y tipos de clima laboral, además de resaltar la importancia de realizar estas mediciones en las organizaciones. La investigación se llevó a cabo con un enfoque mixto, de tipo exploratorio y transversal. Se realizó un diagnóstico con una población de 47 personas distribuidas en los 4 centros de salud, utilizando la herramienta de diagnóstico de clima laboral de Litwing y Stringer, cuyos resultados se profundizaron a través de la realización de grupos focales. Los resultados revelaron un clima laboral poco favorable, principalmente relacionado a las dimensiones de Recompensa, Calor, Apoyo y Conflicto. Se identificaron diversas áreas que requieren mejoras, por lo que se propone un plan de acción específico.

Palabras clave: Clima laboral, mejora continua, plan de acción, trabajadores de salud, capacitación, productividad.

Abstract

The objective of this research was to diagnose the work environment and propose an action plan to improve factors causing dissatisfaction among employees working in the health centers that make up the Northern Basin Technical Office - Zone 6 of the Zonal Coordination 6 of the Ministry of Public Health of Ecuador. This study was theoretically grounded in the concept, characteristics, elements, and types of work climate, emphasizing the importance of conducting these measurements in organizations. The research was carried out with a mixed approach, exploratory and cross-sectional. A diagnosis was conducted with a population of 47 individuals distributed across 4 health centers, using the Litwing and Stringer work climate diagnostic tool, and the results were further explored through the conduct of focus groups. The results revealed an unfavorable work climate, primarily related to the dimensions of Reward, Warmth, Support, and Conflict. Various areas requiring improvement were identified, leading to the proposal of a specific action plan.

Keywords: Work climate, continuous improvement, action plan, health workers, training, productivity.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
INDICE DE TABLAS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
Introducción.....	1
1. Capítulo 1. Marco Teórico	2
1.1. Aproximación Histórica y Definición del Concepto de Clima Laboral.....	2
1.2. Importancia del Clima Laboral	4
1.2.1. Importancia del Clima Laboral en Trabajadores de la Salud	6
1.3. Características del Clima Laboral.....	7
1.4. Elementos del Clima Laboral.....	8
1.5. Tipos de Clima Laboral.....	11
1.6. Herramientas de Medición del Clima Laboral.....	12
1.7. Estado del arte.....	14
2. Capítulo 2. Metodología	17
2.1. Tipo de Investigación.....	17
2.2. Objetivos.....	17
2.2.1. Objetivo General.....	17
2.2.2. Objetivos Específicos.....	17
2.3. Participantes.....	18
2.4. Instrumentos de Evaluación.....	19
2.4.1. Cuestionario de Clima Laboral	19
2.4.1.1. Método de Calificación.....	20
2.4.2. Grupos Focales.....	21
2.5. Análisis y Tabulación de Datos.....	22
2.6. Procedimiento	22
3. Capítulo 3. Resultados.....	24

3.1. Preguntas del Cuestionario de Clima Laboral	24
3.2. Resultados por Centro de Salud	26
3.2.1. Centro de Salud Llacao	28
3.2.2. Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	36
3.2.3. Centro de Salud Ricaurte:	47
3.2.4. Centro de Salud Sidcay:	57
3.3. Grupos Focales.....	66
3.3.1. Grupo Focal del Centro de Salud Llacao	67
3.3.2. Grupo Focal del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	68
3.3.3. Grupo Focal del Centro de Salud Sidcay	69
3.3.4. Grupo Focal del Centro de Salud Ricaurte	70
3.4. Plan de Acción	71
Conclusiones	75
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuestionarios de Clima Laboral con su número de ítems y dimensiones evaluadas	12
Tabla 2 Dimensiones evaluadas por el Cuestionario de Litwin y Stringer	19
Tabla 3 Forma de calificación de acuerdo al tipo de pregunta	20
Tabla 4 Interpretación de puntuaciones	21
Tabla 5 Preguntas del cuestionario del Clima Laboral de Litwin y Stringer por Dimensión.....	24
Tabla 6 Semaforización de las puntuaciones globales.....	26
Tabla 7 Propuesta de Mejora de las Dimensiones de Apoyo y Conflicto para todos los Centros de Salud de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del MSP	72
Tabla 8 Propuesta de Mejora de las Dimensiones de Recompensa e Identidad de para el Centro de Salud Ricaurte, Octavio Cordero Palacios y Sidcay	72
Tabla 9 Propuesta de Mejora de las Dimensión de Calor de Clima Laboral para el Centro de Salud Ricaurte y Octavio Cordero Palacios	73
Tabla 10 Propuesta de Mejora de las Dimensiones de Responsabilidad y Riesgo de Clima Laboral para el Centro de Salud Ricaurte	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clima Laboral Global de los Centros de Salud de la Coordinación Zonal 6	27
Figura 2 Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud de LLacao	28
Figura 3 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Llacao ...	29
Figura 4 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Llacao.....	30
Figura 5 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Llacao	31
Figura 6 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Llacao	32
Figura 7 de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Llacao	33
Figura 8 de las Preguntas de la Dimensión Estándares de desempeño del Centro de Salud Llacao	34
Figura 9 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Llacao.....	35
Figura 10 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Llacao .	35
Figura 11 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Llacao .	36
Figura 12 Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud de Octavio Cordero Palacios	37
Figura 13 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	38
Figura 14 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	39
Figura 15 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	40
Figura 16 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	41
Figura 17 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	42
Figura 18 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de desempeño del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	43
Figura 19 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	44
Figura 20 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	45
Figura 21 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios	46

Figura 22 Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud de Ricaurte	47
Figura 23 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Ricaurte	48
Figura 24 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Ricaurte	49
Figura 25 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Ricaurte	50
Figura 26 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Ricaurte...	51
Figura 27 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Ricaurte.....	52
Figura 28 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Ricaurte	53
Figura 29 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Ricaurte ...	54
Figura 30 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Ricaurte	55
Figura 31 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Ricaurte	56
Figura 32 Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud Sidcay	57
Figura 33 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Sidcay	58
Figura 34 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Sidcay.....	59
Figura 35 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Sidcay	61
Figura 37 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Sidcay	62
Figura 38 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Despeño del Centro de Salud Sidcay.....	63
Figura 39 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Sidcay.....	64
Figura 40 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Sidcay .	65
Figura 41 Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Sidcay .	66

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001).....	84
Anexo 2 Consentimiento Informado.....	87

Introducción

El Ministerio de Salud Pública en Ecuador es la autoridad sanitaria nacional y opera con zonas de planificación en todo el país. Este estudio se enfoca en la Coordinación Zonal número 6, que abarca las provincias de Cañar, Azuay y Morona Santiago, específicamente en la oficina 6 que supervisa los centros de salud en varias parroquias del cantón Cuenca, provincia del Azuay. Durante la pandemia de COVID-19, los centros de salud enfrentaron desafíos significativos, como mayor riesgo de infección, largas jornadas laborales y falta de equipo adecuado, generando angustia, fatiga, agotamiento, incertidumbre, dilemas éticos y estigmatización, incluso violencia física y psicológica de la población hacia el personal. Como resultado, el personal de salud experimentó problemas psicológicos como sobrecarga, insomnio, estrés, desmotivación y ansiedad elevada. Con el objetivo de mejorar la salud y condiciones psicológicas del personal, el Ministerio llevará a cabo un exhaustivo diagnóstico del clima laboral en sus centros de salud para evaluar el estado mental, ambiente de trabajo y relaciones laborales.

En este trabajo, se inicia con el Capítulo 1, donde se lleva a cabo una investigación teórica sobre el concepto de clima laboral, su importancia y sus componentes, además de realizar una comparación entre varios instrumentos de evaluación. En el Capítulo 2, se describe la metodología y se explica el instrumento utilizado para evaluar el clima laboral. Posteriormente, en el Capítulo 3, se tabulan los resultados obtenidos, se realiza un análisis de los mismos y, basándose en dicho análisis, se propone un plan de acción para mejorar las deficiencias identificadas a través de la herramienta utilizada.

1. Capítulo 1. Marco Teórico

El clima laboral es un factor que ha tomado fuerza ante los investigadores y empresarios, ya que está estrechamente relacionado con las condiciones de trabajo, la percepción que se tiene hacia la empresa y el desempeño del personal. En la actualidad se trata de entender su naturaleza y explicarla para poder potenciar al personal y generar mayor nivel de productividad en las organizaciones (Rodríguez, 2015).

1.1. Aproximación Histórica y Definición del Concepto de Clima Laboral

El concepto de clima laboral ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, cada autor ha realizado su aporte y ha presentado el cómo éste impacta en el desempeño laboral y en la productividad de la empresa. En la recopilación teórica de Bernal et al., (2015) se menciona que el primer aporte sobre el concepto de clima laboral fue realizado por Elton Mayo entre los años 1924 y 1932, con sus experimentos en las fábricas Hawthorne de Western Electric Company, donde por primera vez, se dieron cuenta de la importancia que tienen sobre el trabajo las relaciones humanas, las condiciones de trabajo, el sentido de pertenencia, los sentimientos y los intereses de los trabajadores; aspectos que ahora son considerados como determinantes del clima laboral. Sin embargo, en la década de 1930 es Kurt Lewin quien introduce el término clima social y establece que el comportamiento de los colaboradores está influido por la interacción del ambiente y la persona (Edel et al., 2007).

También, Deodato (2017) relata que Cornell en 1950, ya define al clima laboral como el conjunto de percepciones que tienen las personas de una empresa hacia ésta. A esto, también se menciona que Argyris en 1958 aporta el término de clima laboral como

una combinación de variables personales y organizacionales y hace énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes del clima laboral.

Por otro lado, Forehand y Gilmer en 1960 describen la cultura, el entorno, la moralidad, la situación laboral y los factores psicológicos como los elementos que influyen en las personas y en su ambiente (Gan & Berbel, 2007). En 1968, Tagiuri lo describe como una cualidad perdurable del ambiente experimentado por todos, que influye en el comportamiento y es descrita en términos de valores de un conjunto de atributos de la organización (Edel et al., 2007).

En 1970 Schneider definirá al clima laboral como la percepción de los colaboradores hacia los procesos, las estructuras y las relaciones de trabajo dentro de la organización (Gan & Berbel, 2007).

Luego, Poole en 1985 menciona que es el conjunto de actitudes y conductas de las personas que dan vida a la organización y destaca todos los desarrollos que se establecen dentro del entorno organizacional (Gan & Berbel, 2007).

En 1999 Guillén y Guil habrían definido el clima laboral como la percepción de las personas que forman parte de la organización y se desenvuelven en un contexto laboral (Edel et al., 2007).

En la actualidad siguen apareciendo aproximaciones al concepto de clima laboral. Se menciona que el clima laboral también son las características físicas de una organización, que la distingue de otras organizaciones y definen su personalidad (Vega et al., 2006). Así mismo, Álvarez (2001) señala que el clima laboral son todas esas

características que ejercen influencia sobre el comportamiento, los valores, las creencias y las percepciones de los colaboradores.

Por otro lado, García et al. (2010) definen el clima laboral como todas esas características que intervienen en el comportamiento de los colaboradores, en los estilos de liderazgo, en las normas y en todos los procesos y en todo el sistema organizacional.

Por lo tanto, se puede observar que, en los últimos años, varios autores han propuesto varios conceptos de clima laboral; en efecto, de ellos se puede recopilar información y decir que “el clima laboral es el conjunto de aspectos que caracterizan el medio interno de una organización, que los trabajadores comparten en su diario convivir y que afectan su comportamiento y satisfacción” (Frías Ruiz, 2019, p. 16).

1.2. Importancia del Clima Laboral

El clima laboral es de suma importancia, ya que engloba un conjunto de elementos y características que rodean el entorno de trabajo y que tienen un impacto significativo en los sentimientos, comportamientos y desempeño de los empleados dentro de una organización. Estas características son las que diferencian a una empresa de otra y reflejan cómo los empleados perciben y experimentan su entorno laboral (Coronel, 2023).

El diagnosticar el clima laboral permite a la organización ver su estado en general, ajustar las necesidades de la organización, percibir las conductas y actitudes de los colaboradores y el porqué de estas actitudes, ver la calidad de vida de la organización, establecer comparaciones con otras organizaciones y por último diseñar planes de acción para el desarrollo organizacional y el direccionamiento de actitudes y conductas de los colaboradores. (Suquillo, 2012)

Litwin y Stringer (1968, citado por Guerrero y Nieto, 2018) menciona que el diagnosticar el clima laboral permite tener una perspectiva más objetiva del entorno interno donde interactúan los colaboradores de la organización, puesto que permite obtener información sobre las percepciones, reacciones y valoraciones de los colaboradores ante los diferentes elementos que actúan en una organización; además, conocer las condiciones laborales, formar una visión integradora, fomentar la participación y reforzar la comunicación. Permite también generar planes de prevención ante las dificultades, planes de desarrollo organizacional, procesos de resolución de conflictos y una gestión adecuada de los colaboradores teniendo en cuenta sus necesidades, con el fin de proporcionar equilibrio y longevidad a la organización.

Existen varios estudios que señalan una estrecha relación entre un buen clima laboral y una mejor productividad y desempeño. Algunas investigaciones señalan que el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello, que las empresas más grandes y poderosas, buscan constantemente identificar oportunidades de mejora y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente, por ende, el diagnóstico de clima laboral es una de las herramientas que usan constantemente las empresas (Goleman et al., 2010).

Se concluye que el clima laboral más que un efecto causal directo, es un predictor amplio del sentido del comportamiento; es un moderador entre las características individuales y la conducta que desarrollan los colaboradores, y, dichas conductas tienen estrecha relación con la productividad, el desempeño y el desarrollo organizacional (Sánchez, 2004).

1.2.1. Importancia del Clima Laboral en Trabajadores de la Salud

Existe una gran importancia de la función del hombre en el trabajo, por esta razón, el clima laboral es un factor fundamental para el manejo del personal. El clima laboral es el resultado de la forma cómo se establecen los procesos de interacción social, donde dichos procesos están influenciados por sistemas de creencias, actitudes y valores; por esta razón, la importancia de evaluar el clima laboral radica en que nos ayuda a conocer y direccionar motivaciones, valores, actitudes y percepciones de los trabajadores hacia la estrategia empresarial, así como identificar las influencias positivas y negativas respecto a la productividad y la calidad de las actividades del trabajo (Delgado, 2019).

Se puede decir que el clima laboral es de suma importancia para un buen rendimiento de los colaboradores. Varios estudios han evidenciado que existe una gran relación entre el clima laboral y la calidad de la atención médica y satisfacción del personal de la salud, por ello, se debe considerar como un factor esencial en la prestación de servicios por parte de este tipo de trabajadores. A nivel general el personal de la salud siempre demanda altos niveles de compromiso y responsabilidad. La pandemia del COVID-19, por aparecer en forma violenta e imprevista generó incertidumbre, temores, malas actitudes y sobrecargas de trabajo, miedo por el posible contagio, estrés, largas y excesivas horas de trabajo, entre otras (Carrión et al., 2022). Esto nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de mejorar el clima laboral actual dentro del área de la salud.

Por esta razón, es de suma importancia evaluar y diagnosticar el clima laboral en los centros de salud, ya que esta evaluación permite determinar el estado

de la organización, ajustar las necesidades de la empresa con relación a las de los individuos, también predecir conductas y actitudes y las razones de por qué se producen las mismas; además indica el nivel de calidad de vida de la organización y sus trabajadores, todo esto para poder diseñar y generar planes de desarrollo organizacional, comparaciones a nivel de competitividad con otras organizaciones y para orientar las actitudes y conductas de los colaboradores hacia una estrategia organizacional (Frias Ruiz, 2019).

1.3. Características del Clima Laboral

El clima organizacional es una herramienta para medir la eficiencia del ambiente de trabajo de la organización, que evidencia como está la relación entre varias características personales de cada individuo y las de la organización, y como éstas interactúan en un sistema dinámico, influyendo en el desempeño de los trabajadores y la productividad de la organización (Piña, 2009).

Según Gan y Berbel (2007) el clima laboral es un reflejo de la situación que vive la organización, además es un concepto dinámico, ya que varía en función de las situaciones que presenta la empresa y las percepciones de sus colaboradores. Dentro de estas percepciones, el bienestar y la satisfacción personal son una de las variables más importantes del clima laboral, ya que de ellas depende la comunicación, la solución de conflictos y la motivación. Se puede decir también, que el clima laboral está formado por las interacciones que tienen los colaboradores, su comportamiento y actitudes y el estilo de liderazgo, las normas y políticas empresariales, los sistemas de comunicación, el ambiente físico, entre otras. Todas estas variables determinan el clima laboral. Esto permite que los empleados tengan sus propias percepciones sobre varias características materiales e inmateriales de la

organización, como la estructura, los procesos y también las intersubjetividades entre los colaboradores, donde entran las características personales como actitudes, comportamientos y experiencias de cada persona (Sánchez & García, 2010).

1.4. Elementos del Clima Laboral

Existen varios autores que dividen el clima laboral en varios elementos. Según los estudios de Stringer (2002) menciona que los tres elementos determinantes del clima laboral son:

- **El tipo de liderazgo** Si los gerentes dirigen a los subordinados con buenas prácticas , éstas llevan a establecer un buen clima laboral.
- **Los convenios y estructuras organizacionales** Los sistemas de organización, la forma de comunicación y la percepción de oportunidades de mejora, influyen en el clima laboral.
- **Las estrategias empresariales** La percepción de las oportunidades de logro influye en la satisfacción de los colaboradores y por consiguiente en el clima laboral en general.

Por otro lado, Domínguez et al. (2013) sugiere que el clima laboral depende de tres elementos fundamentales:

- **La organización y el tipo de liderazgo** de gerentes y directivos.
- **El comportamiento y las actitudes de los colaboradores**, tanto en el ámbito laboral como en el personal.
- **Las circunstancias físicas y ambientales del lugar** donde los colaboradores ejecutan su trabajo como iluminación, sonido, ergonomía, etc.

Los dos autores coinciden en que el primer elemento o factor determinante del clima laboral es el estilo de liderazgo, puesto que tiene estrecha relación con el bienestar general del trabajador. Contemplando esto, las habilidades de liderazgo efectivo son necesarias para establecer un ambiente de motivación, que les permita a los colaboradores desarrollarse en varios ámbitos (Thompson, 2012). El estilo de liderazgo tiene influencia directa en el clima laboral, ya que influye en la percepción de los trabajadores sobre el reconocimiento, la comunicación asertiva, el sentido de pertenencia y la flexibilidad organizativa, causando un impacto directo en la percepción general de los colaboradores hacia la organización. Por lo tanto, el líder se convierte en un mediador de las percepciones y las creencias de los colaboradores con respecto al clima laboral, influyendo directamente en el compromiso y desempeño laboral (Carr et al., 2003).

Hablando del segundo elemento, Domínguez et al. (2013) habla sobre el comportamiento y aptitudes de los colaboradores. Respecto a este elemento, se debe considerar que los seres humanos son seres psicosociales, por lo tanto, los elementos psicosociales son importantes al estudiar la situación laboral, estos elementos influyen directamente en el comportamiento y las actitudes de los colaboradores, lo que puede ser favorable o desfavorable para obtener un entorno laboral saludable y un buen clima de trabajo (Gil Monte, 2009). Por otro lado, Stringer (2002) habla sobre las estructuras organizacionales; Por lo consiguiente Dessler (1991 citado por Salldoval-Caraveo M.C. 2004) corrobora esta afirmación al destacar los resultados del estudio realizado por George Bishop en el año 1967 sobre la estructura organizacional, donde mencionan que ésta incluye la división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos que tienen efecto directo en la manera que los colaboradores perciben el clima laboral.

Otros autores, dividen los elementos del clima laboral en elementos subjetivos y elementos objetivos. Rodríguez (2015) menciona que los elementos subjetivos son aquellos resultantes de las interpretaciones del colaborador. Dentro de estos se considera los siguientes:

- **Desafío:** la actitud de los colaboradores ante los obstáculos
- **Cooperación:** sentimiento de colaboración de parte de los miembros de la organización

(No obstante, también existen diferencias significativas entre los cuestionarios. En primer lugar, varían en la cantidad de preguntas o ítems utilizados para evaluar el clima laboral. Mientras que el POL de Arias y Arias (2014) consta de:)
- **Responsabilidad:** Percepción acerca de la autonomía para toma de decisiones en su puesto de trabajo.
- **Identidad:** sentido de pertenencia y compartir los objetivos personales con los organizacionales.
- **Relaciones interpersonales:** Percepción de las relaciones sociales dentro del entorno de trabajo.
- **Desarrollo:** Percepción de oportunidades de autorrealización.
- **Comunicación:** Nivel de eficacia de la comunicación interna en una organización.
- **Conflictos:** Nivel de manejo y resolución de problemas entre pares y con los superiores.}

Los elementos objetivos son los fácilmente observables y medibles, dentro de estos están los siguientes :

- **Estructura:** reglas, estatutos, códigos, manuales , trámites, procedimientos, organigrama, etc.
- **Remuneración:** retribución económica que reciben los colaboradores.
- **Estándares:** metas, objetivos y la calidad del producto o servicio.
- **Recompensas:** Incentivos adicionales a la remuneración para retribuir al trabajo bien hecho.

1.5. Tipos de Clima Laboral.

Likert (1986, citado por Vázquez & Guadarrama, 2001) divide el clima laboral en 4 tipos según el sistema gerencial que maneja la organización.

- **Explotador-Autoritario:** los líderes desconfían de sus subordinados y carecen de una comunicación de doble vía, por lo tanto, los subordinados casi no participan en la toma de decisiones.
- **Benevolente-Autoritario:** existen relaciones más formales, sin embargo, la confianza y la comunicación sigue siendo escasa.
- **Consultivo:** el líder confía en sus subordinados, valora su trabajo y fluye la comunicación. Se utilizan recompensas en vez de amenazas para motivar a los subordinados.
- **Participativo:** este clima laboral se da en empresas con una organización horizontal, el líder tiene gran confianza en sus colaboradores, la opinión de ellos es crucial para la toma de decisiones y esto permite que se desarrollen profesionalmente.

Existen dos tipos de clima organizacional que se pueden identificar a través de estos 4 sistemas. Los sistemas 1 y 2 se caracterizan por un clima cerrado y desfavorable, con una estructura rígida y autoritaria, caracterizado por una organización burocrática. Por otro lado, los sistemas 3 y 4 se asocian a un clima abierto y favorable, con una estructura flexible, que se presenta más frecuentemente en organizaciones dinámicas e innovadoras.

1.6. Herramientas de Medición del Clima Laboral

Existen varias herramientas para diagnosticar el clima laboral y cada una de éstas considera dimensiones que se deben tomar en cuenta para valorar este importante factor dentro del ámbito laboral de las personas, dándole siempre un enfoque desde el comportamiento humano de los trabajadores, ya que estas dimensiones no son evidenciables por los factores organizacionales que existen, sino que dependen de las percepciones que los trabajadores tienen sobre estos factores (Coronel, 2023).

Tabla 1

Cuestionarios de Clima Laboral con su número de ítems y dimensiones evaluadas.

Cuestionario	No. De preguntas	Dimensiones
Perfil Organizacional de Likert (POL) (1961)	25	Flexibilidad, Responsabilidad, Estándares, Reconocimiento, Claridad, Espíritu.
Litwin y Stringer (1968)	53	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Tolerancia al conflicto, Identidad.
Modelo de Fernando Toro (ECO) (1992)	49	Trato interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de

Cuestionario de Clima Laboral CLA (2011)	93	recursos, Estabilidad, Claridad organizacional, Coherencia, Trabajo en equipo, Valores colectivos. La empresa (Organización, Implicación, Innovación, Información), La persona (Autorrealización, Condiciones, Relaciones, Dirección)
--	----	---

Fuente: Adaptado de Arias & Arias, 2014; Hogrefe TEA Ediciones, 2011; Toro & Sanín, 2013

Todos los cuestionarios comparten el objetivo principal de evaluar el clima laboral en las organizaciones y proporcionar una visión comprensiva de la percepción de los empleados hacia diferentes aspectos del entorno de trabajo. Cada uno de ellos se basa en una estructura de múltiples dimensiones o variables, lo que permite una evaluación más completa y detallada. Además, coinciden en la importancia de analizar aspectos como la comunicación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la autonomía y el apoyo recibido por parte de la dirección. Estos elementos son considerados fundamentales para crear un clima laboral positivo y motivador que impulse la productividad y el compromiso de los empleados.

Estos difieren en la cantidad de dimensiones o variables que utilizan para evaluar el clima laboral. Mientras que el POL de Arias y Arias (2014) se centra en seis dimensiones (flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu), el Modelo ECO de Toro y Sanín (2013) evalúa nueve factores independientes y un décimo factor conformado por agrupaciones de ítems relacionados con valores colectivos. El Cuestionario CLA de Hogrefe TEA Ediciones (2011) evalúa ocho variables

diferentes, y el Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) propone nueve dimensiones a evaluar.

Por último, los cuestionarios también varían en la terminología utilizada para describir las dimensiones o variables evaluadas. Por ejemplo, la dimensión "Trato Interpersonal" en el Modelo ECO de Toro y Sanín (2013) puede estar relacionada con aspectos similares a los evaluados en la dimensión "Espíritu" del POL de Arias y Arias (2014) o la dimensión "Relaciones" del Cuestionario CLA de Hogrefe TEA Ediciones (2011). Estas diferencias terminológicas pueden generar cierta ambigüedad o confusión al comparar los resultados obtenidos con diferentes cuestionarios. Estas diferencias en la cantidad y alcance de las dimensiones reflejan distintos enfoques y prioridades de los autores en cuanto a los aspectos más relevantes del clima laboral.

1.7. Estado del Arte

El diagnóstico del clima laboral es un tema de gran relevancia en el ámbito del talento humano y la satisfacción laboral. Esto aplica no solo a las organizaciones en general, sino también a los establecimientos de salud debido a la elevada carga psicológica que enfrentan. De hecho, existen numerosos estudios dedicados al diagnóstico del clima laboral específicamente en el ámbito de la salud.

Un estudio perteneciente a Guerrero & Nieto (2018), titulado "El clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en el Hospital Cayetano Heredia". En el cual se aplicó un estudio correlacional, con una muestra representativa de 51 enfermeras, utilizando el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer y la Escala General de Satisfacción validado por juicio de expertos y se obtuvo como resultados que el 47% de los

trabajadores perciben un clima laboral adecuado y aquellos que están satisfechos con su trabajo perciben el clima organizacional como adecuado al 100%. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.001$) entre los trabajadores satisfechos e insatisfechos. Además, se encontró que la satisfacción laboral se relaciona con aspectos de diversas dimensiones del clima organizacional, como la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones interpersonales, cooperación, identidad y estándares de desempeño. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre la dimensión de manejo de conflictos y la satisfacción laboral.

Un segundo estudio perteneciente a Guzmán (2018) titulado “Medición del clima organizacional del Distrito 01D02-Salud Cuenca Zona Urbana”, este tuvo como objetivo realizar esta medición ya que se habían identificado deficiencias en la organización que podían afectar al clima laboral. Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo observacional, utilizando la aplicación del Cuestionario de Clima Laboral- Sonia Palma Carrillo (CL-SPC), con un análisis mediante tendencia central y dispersión, además se emplearon frecuencias absolutas para la categorización del clima laboral. Como resultado se encontró que existe una deficiencia de clima laboral en el área de odontología dentro del distrito de salud a comparación de las otras áreas.

Finalmente, un tercer estudio es el de Carrión et al. (2021), titulado “Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador”, el cual se enfocó en identificar los factores que influyen en el clima organizacional de las instituciones de salud públicas y privadas de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, durante el período junio – agosto 2021 a raíz de la COVID-19. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo de alcance correlacional y diseño transeccional, en el que

participaron 349 trabajadores de la salud, a los que se les aplicó un cuestionario de 25 preguntas que midieron factores, como: riesgo al contagio, jornada laboral, recursos médicos y estabilidad laboral. Los resultados del estudio fueron analizados estadísticamente a través de SPSS 20 y AMOS 24, con el desarrollo anterior de alfa de Cronbach. En este estudio, se tuvo como resultado que el 94 % de los participantes consideró como inadecuado el clima laboral de sus instituciones, mientras que el 6 % lo calificó como adecuado. Dentro de la población analizada, predominó la participación de las mujeres y de colaboradores entre los 22 y 35 años. Todas las variables del modelo hipotetizado superaron el 0,70 y el alfa de Cronbach total alcanzó un 0,728; el modelo hipotetizado cumplió con la validez convergente y discriminante de las variables.

Entonces, en base a todo lo descrito anteriormente, se puede evidenciar que en las investigaciones antes del 2020 se obtuvieron resultados satisfactorios o regulares sobre clima laboral en instituciones del sector de la salud, sin embargo, en la investigación más actual, se observan resultados desfavorables respecto al clima laboral en este tipo de organizaciones, en consecuencia, a los altos niveles de estrés y grandes retos que tuvo el sector de la salud debido al COVID-19.

2. Capítulo 2. Metodología

A continuación, se da a conocer el objetivo de esta investigación y su metodología.

2.1. Tipo de Investigación

Se adoptó un enfoque mixto para el diagnóstico, combinando técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Esto se eligió porque se buscó beneficiarse tanto de los cuestionarios calificados numéricamente como de los grupos focales, para obtener una visión más real del clima laboral. Fue una investigación aplicada y descriptiva. Se denominó "aplicada" porque tenía como finalidad generar datos del clima laboral para proponer un plan de acción de mejora viable, y "descriptiva" ya que se pretendía levantar y comprender características específicas de la realidad laboral en un momento determinado. Además, fue una investigación transversal ya que se recopiló información en un periodo de tiempo específico.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Diagnosticar el Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública

2.2.2. Objetivos Específicos

- Generar una fundamentación teórica para determinar opciones de herramientas para diagnóstico de clima laboral.
- Levantar un diagnóstico del Clima Laboral en la Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública.

- Proponer un plan de acción para mantener o mejorar el clima laboral.

2.3. Participantes

La información se recopiló de la población 47 personas que trabajaban en centros de salud de la Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública, ubicados en las parroquias Llacao, Octavio Cordero Palacios, Ricaurte y Sidcay, en la ciudad de Cuenca. A continuación, se detalla el número de personas de cada uno de los centros de salud:

- Llacao: 9 personas
- Octavio Cordero Palacios: 7 personas
- Ricaurte: 24 personas
- Sidcay: 7 personas

Por motivos internos de cada uno de los centros y por tema de vacaciones y permisos, se terminó realizando con el siguiente número de participantes en cada centro:

- Llacao: 9 personas
- Octavio Cordero Palacios: 7 personas
- Ricaurte: 22 personas
- Sidcay: 9 personas

Para la aplicación de los grupos focales se tomó a tres personas de cada centro distribuidas por el mismo distrito identificando a personas relevantes para la investigación.

2.4. Instrumentos de Evaluación

2.4.1. Cuestionario de Clima Laboral

Se utilizó el cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer. Esta herramienta se eligió debido a su eficiencia probada para evaluar el clima laboral en diferentes organizaciones.

Este cuestionario cuenta con 53 preguntas planteadas en función a 9 dimensiones a evaluar. Litwin y Stringer en 1968 proponen que las dimensiones a evaluar del clima laboral son las que se visualizan en la siguiente tabla. (Acosta & Venegas, 2010)

Tabla 2

Dimensiones evaluadas por el Cuestionario de Litwin y Stringer.

Dimensión	Definición	Ítem
Estructura	Percepción de las reglas, políticas, procedimientos y otras limitaciones.	1 al 10
Responsabilidad individual	Percepción con respecto a su autonomía, sentirse su propio jefe.	11 al 17
Recompensa	Percepción sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18 al 23
Riesgos y toma de decisiones	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.	24 al 28
Calor	Percepción sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo, fijándose en las relaciones sociales.	29 al 33
Estándares de desempeño	Percepción sobre el rendimiento y expectativas de la empresa.	34 al 39

Apoyo	Percepción de un espíritu y sentimiento de ayuda mutua entre directivos y subordinados.	40 al 44
Tolerancia al conflicto	Percepción de cómo se puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones y afrontar los problemas de forma abierta.	45 al 49
Identidad	Percepción del sentido de pertenencia y que tanto el colaborador se siente valioso para la organización.	50 al 53

Fuente: Toro & Sanín, 2013, p.15-16

2.4.1.1. Método de Calificación

El cuestionario de Litwin y Stringer saca una puntuación promedio de cada dimensión y también el promedio global del clima laboral obteniendo un resultado final entre 1 - 4, con preguntas con respuestas negativas y positivas, estos puntajes se califican de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 3

Forma de calificación de acuerdo con el tipo de pregunta

Alternativas de respuesta	Preguntas Positivas	Preguntas Negativas
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Totalmente en desacuerdo	1	4

Fuente: Marín, 2003

Para proceder con la obtención de estas puntuaciones se debe primero sumar las puntuaciones correspondientes a las respuestas obtenidas de una

dimensión determinadas de cada cuestionario, Sumar todos los resultados obtenidos en el paso anterior, dividir ese resultado con el número de preguntas de la dimensión y luego para el número de cuestionarios aplicados. Este procedimiento se repite con las 9 dimensiones del cuestionario (Marín, 2003).

Finalmente, para obtener la puntuación global de clima laboral, se debe sumar las puntuaciones promedio de cada dimensión y dividir para 9 el cual es el número total de las dimensiones del cuestionario.

Todos los resultados van a oscilar en un rango de 1 al 4, y se interpreta de como indica la siguiente tabla.

Tabla 4

Interpretación de puntuaciones globales

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: Marín, 2003

2.4.2. Grupos Focales

Después de recopilar las respuestas de la encuesta, se procede a la realización de grupos focales en cada centro de salud, conformados por tres personas. Según Kruger (1988, citado por García & Rodríguez, 2000) el grupo focal es una conversación planificada y estructurada, diseñada para recabar información de un área específica de interés, en un entorno permisivo y no directivo. Los grupos focales se llevarán a cabo con la finalidad de investigar las preguntas que hayan obtenido puntajes bajos, con el

propósito de profundizar en la comprensión de la situación y obtener una visión más precisa de los resultados.

2.5. Análisis y Tabulación de Datos

Una vez recopilada la información, se procesaron los datos utilizando Microsoft Excel. Se optó por este software debido a su accesibilidad y versatilidad en la interpretación de datos cuantitativos. Los resultados se presentaron mediante gráficos, tablas e informes, con el propósito de facilitar la interpretación y toma de decisiones basada en datos concretos.

2.6. Procedimiento

Primero, se gestionaron los permisos necesarios para acceder a los centros de salud y aplicar los instrumentos de investigación. Luego, se generó una prueba piloto con el personal administrativo de la coordinación zonal para entender la metodología y la aplicación.

Posteriormente, se elaboró un calendario juntamente con los encargados de la coordinación zonal para establecer días y horas de aplicación. Con el calendario listo, se inició la recolección de datos mediante el cuestionario. El primer centro de salud evaluado fue el Centro de Salud Octavio Cordero Palacios, donde se ofreció una breve explicación de la metodología y el objetivo de la investigación. Se procedió a entregar un consentimiento informado para generar un listado de asistencia de las personas evaluadas y para constatar que se informó sobre el objetivo de la investigación. Luego, se entregaron los cuestionarios de clima laboral a cada uno de los colaboradores, proporcionando breves indicaciones para su correcto llenado. Para finalizar, se realizó una actividad lúdica llamada “El Gallito”, en la que se indicó a los colaboradores que

intentaran aplastar 30 veces los pulgares en 30 segundos como si estuvieran jugando al Gallito. Por lo general, pocos lo logran; por ende, se realizó una reflexión sobre que no se logró porque buscaron competir y no colaborar, lo que les ayudó a tomar conciencia de la importancia de la colaboración y, por ende, del clima laboral.

El segundo centro de salud evaluado fue el Centro de Salud Ricaurte, donde se aplicó la misma metodología que en el centro anterior, con un cambio en la actividad lúdica debido al número de colaboradores. En este centro se llevó a cabo una actividad denominada “La Red”, en la cual los colaboradores formaron un círculo y se pasaron un hilo entre ellos hasta conformar una red; luego, tuvieron que deshacerla. Esto ayudó a generar una reflexión sobre el trabajo en equipo y la colaboración.

Con la información recolectada, se profundizó en temas concretos con los grupos focales para obtener percepciones más detalladas sobre el clima laboral. Finalmente, se analizaron los datos y se elaboraron los respectivos informes. Con base en dicho análisis, se formuló un plan de acción para cada dimensión que presentaba una puntuación baja, acompañado de las correspondientes conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

3. Capítulo 3. Resultados

3.1. Preguntas del Cuestionario de Clima Laboral

Tabla 5

Preguntas del cuestionario del Clima Laboral de Litwin y Stringer por Dimensión

Dimensión	Preguntas
Estructura	<p>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.</p>
Responsabilidad individual	<p>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.</p>
Recompensa	<p>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.</p>

	<p>22.En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p> <p>23.Cuando cometo un error me sancionan</p>
Riesgos y toma de decisiones	<p>24.La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.</p> <p>25.Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>26.En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p> <p>27.La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>28.Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.</p>
Calor	<p>29.Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</p> <p>30.Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</p> <p>31.Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p> <p>32.Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.</p> <p>33.Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.</p>
Estándares de desempeño	<p>34.En esta organización se exige un rendimiento alto.</p> <p>35.La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.</p> <p>36.En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</p> <p>37.La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.</p> <p>38.Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño</p> <p>39.Me siento orgulloso de mi desempeño.</p>
Apoyo	<p>40.Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.</p> <p>41.En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>42.Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.</p> <p>43.Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.</p> <p>44.La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).</p>
Tolerancia al conflicto	<p>45.En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</p> <p>46.La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p>

	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.
Identidad	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.

3.2. Resultados por Centro de Salud

En esta sección se analizaron los resultados que se obtuvieron a partir del cuestionario que se aplicó en los diferentes centros de salud de la Coordinación Zonal 6. Estos resultados fueron tabulados de manera sistemática con el fin de brindar una visión completa de los resultados obtenidos.

Para mejor visualización de los resultados se optó por gráficos de barras de colores dependiendo el puntaje obtenido del cuestionario de clima laboral de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 6

Semaforización de las puntuaciones globales

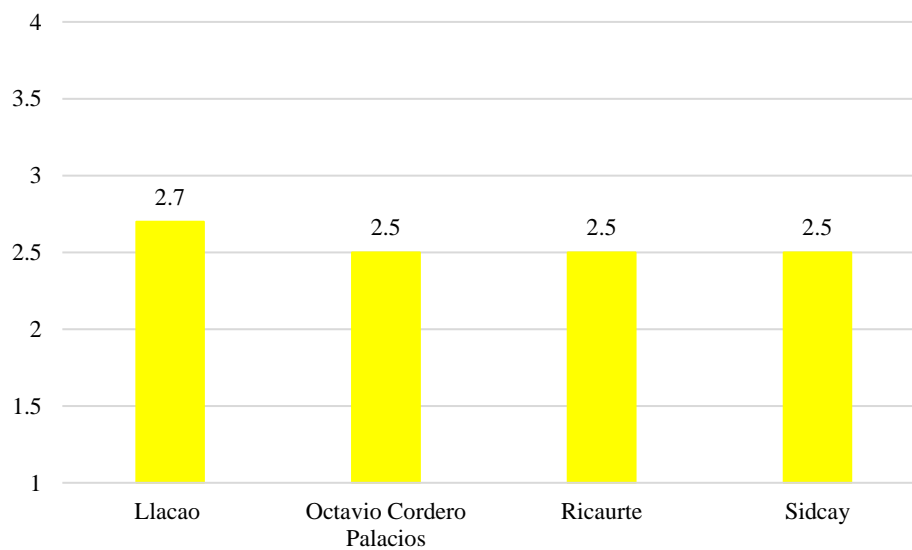
Puntaje	Interpretación	Color
1 a 1,4	Malo	Rojo
1,5 a 2,4	Regular	Tomate
2,5 a 3,4	Bueno	Amarillo
3, 5 a 4	Excelente	Verde

Fuente: Marín, 2003

Se realizó un análisis exhaustivo que abarcó un diagnóstico general de cada uno de los centros de salud, así como un diagnóstico específico para cada dimensión, mostrando las puntuaciones obtenidas en cada pregunta. Esto permitió obtener un análisis más detallado y preciso de la situación actual de los centros de salud. El mismo que se detalla a continuación.

Figura 1

Clima Laboral Global de los Centros de Salud de la Coordinación Zonal 6



En la Figura 1, se presenta la puntuación global del clima laboral obtenido de los 4 Centros de Salud de este estudio. Las barras en el gráfico representan la puntuación de cada Centro de Salud entre el rango de 1 a 4, sabiendo que 1 se considera Malo y 4 se considera Excelente.

A primera vista, es evidente que todos los centros de salud cuentan con un clima laboral calificado como "Bueno", ya que las puntuaciones oscilan entre 2.5 y 3.4 en la escala de evaluación. No obstante, se observa que se encuentran en el límite, lo que indica que están muy próximos tener una clasificación de un clima laboral "Regular". Esto

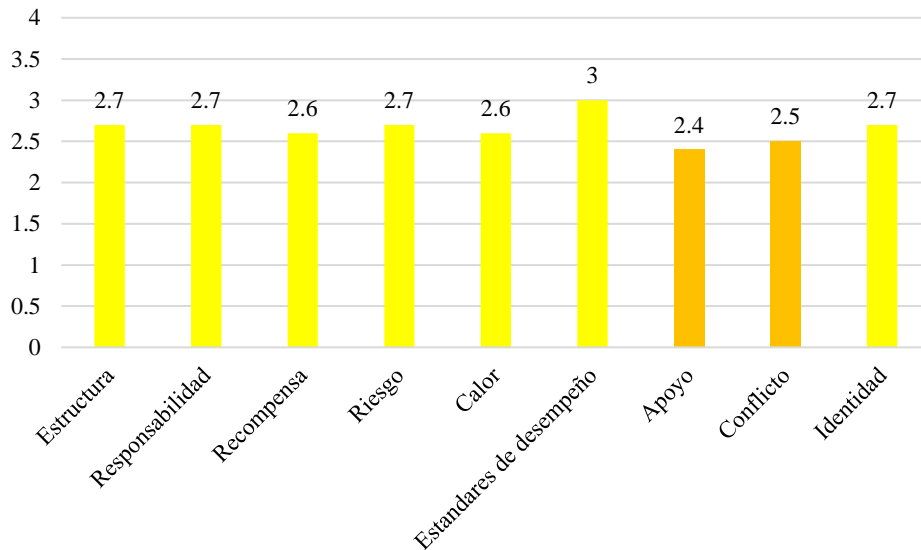
sugiere que existen áreas de mejora dentro de las dimensiones del clima laboral evaluadas. Estas áreas de mejora se desglosarán y analizarán en detalle a lo largo de esta sección.

3.2.1. Centro de Salud Llacao

En este centro de salud, se evaluaron a 9 personas y se obtuvieron los siguientes resultados según las dimensiones del Clima Laboral.

Figura 2

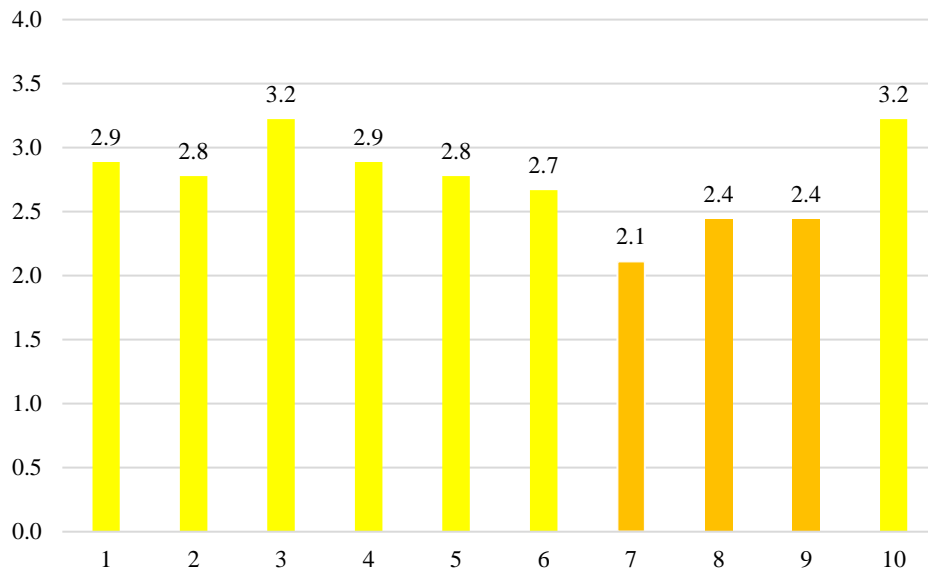
Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud de LLacao



En la Figura 2, es posible apreciar que, según la opinión de los colaboradores del centro de salud, las dimensiones con las calificaciones más bajas son "Apoyo" y "Conflicto", ambas categorizadas como "Regular". Sin embargo, otras dimensiones como "Recompensa" y "Calor" no están muy lejos de alcanzar la categoría "Regular". Vale la pena resaltar que la dimensión "Estándares de Desempeño" es la mejor evaluada, lo que sugiere que los colaboradores la consideran como un punto fuerte y posiblemente perciben al centro de salud como exitoso en esta área.

Figura 3

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Llacao

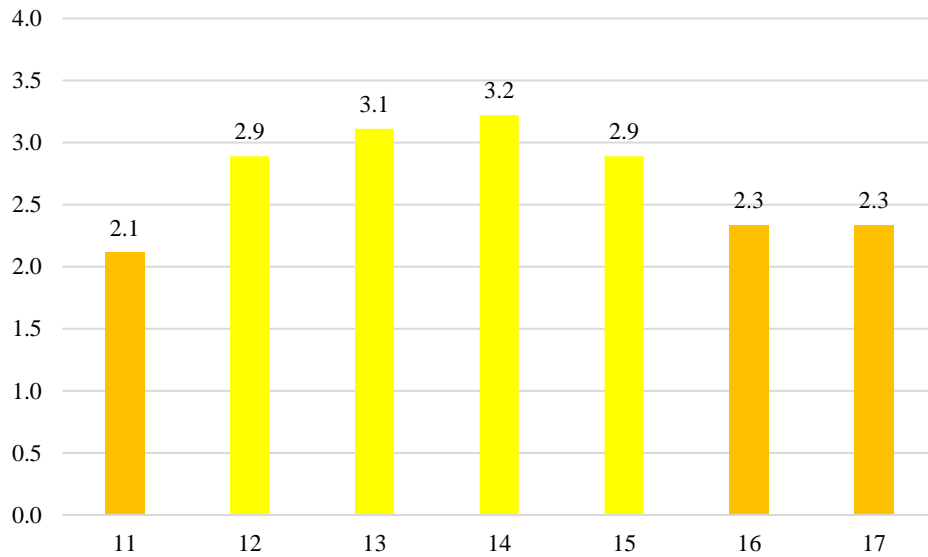


La figura tres describe las puntuaciones de cada pregunta del cuestionario con respecto a la dimensión de “Estructura”, donde se puede observar que la pregunta con puntuación más baja es la numero 7, que es “El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas” lo que evidencia que la burocracia dentro de la organización impide que los colaboradores expresen sus nuevas ideas.

Por otro lado, vemos que también están bajas la pregunta número 8 y 9 que evidencian que existe una desorganización y una falta de claridad a quien se reporta. Sin embargo, se puede observar que la pregunta número 3 y 10 tienen mayor puntaje y estas evidencias el fuerte liderazgo y que las jefaturas están bien definidas y posicionadas.

Figura 4

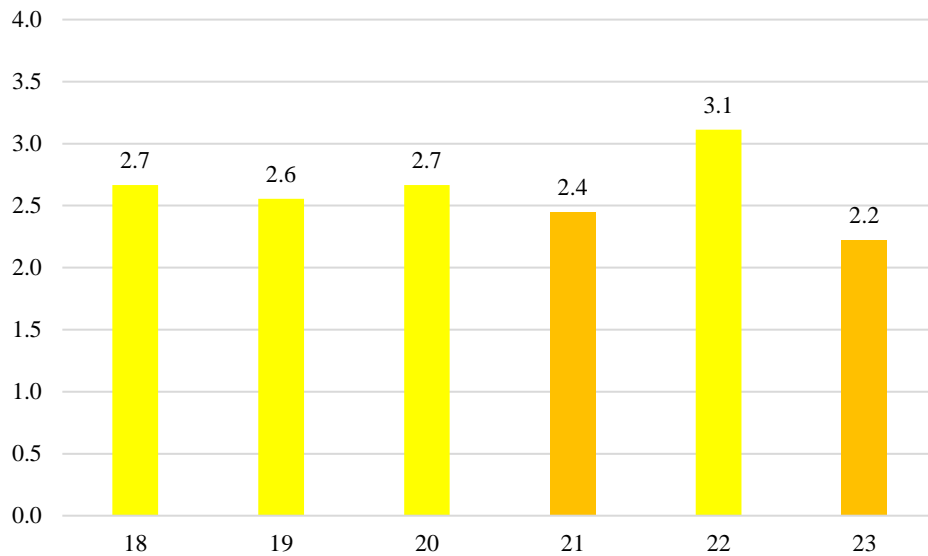
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Llaçao



La figura 4 reveló información sobre la dimensión de "Responsabilidad". Esta información mostraba que las preguntas 11, 16 y 17 tenían una calificación "Regular", lo que indicaba que existía poca responsabilidad por parte de cada colaborador con respecto a su trabajo. Esto a su vez llevaba a que las personas tuvieran que revisar el trabajo de los demás con frecuencia para asegurarse de que se hiciera correctamente y que, cuando se cometía un error, se presentaran muchas excusas.

Figura 5

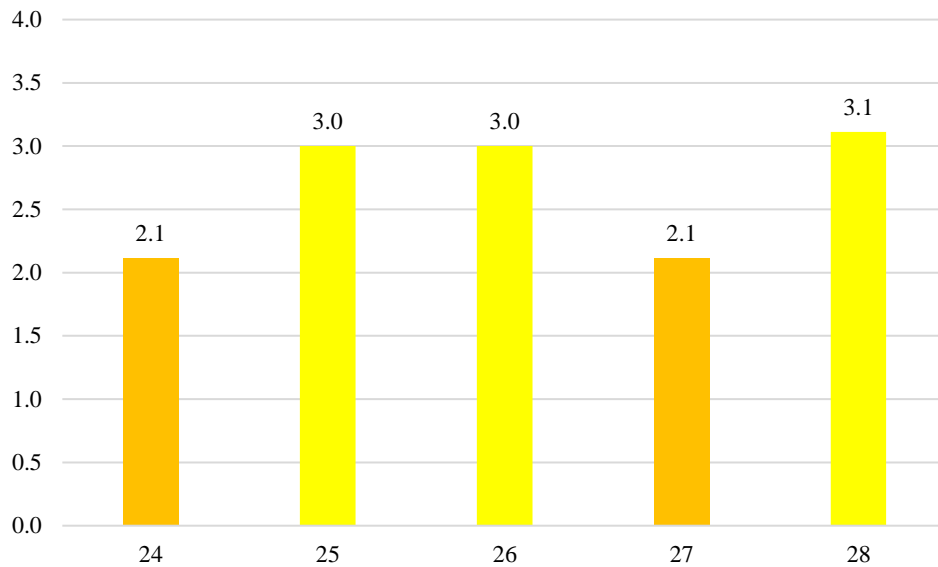
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Llaqao



La figura 5 hablaba sobre la "Recompensa". En ella, se podía evidenciar que existía una fuerte crítica o sanciones cuando una persona cometía un error. No obstante, al obtener una calificación de 3.1 en la pregunta número 22, se evidenciaba que en esta organización también había suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Figura 6

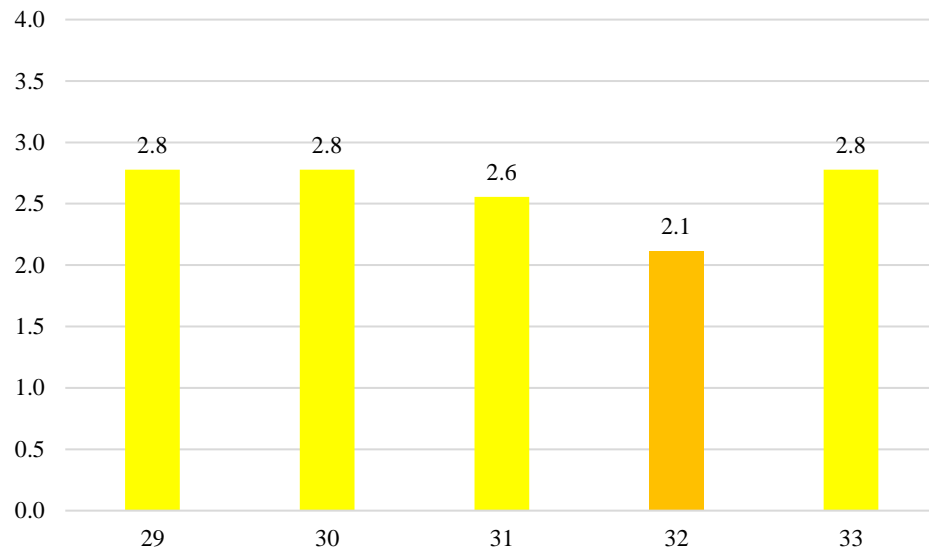
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Llacao



La figura 6 evidenciaba la dimensión de "Riesgo". En ella, se podía observar que la organización realizaba sus actividades de manera lenta, con toma de decisiones que también eran lentas en busca de lograr una máxima efectividad. Esto contribuía a tomar decisiones con cautela, lo que a su vez ayudaba a reducir los riesgos, a menos que fueran absolutamente necesarios. Esto se reflejaba en el puntaje de la figura anterior.

Figura 7

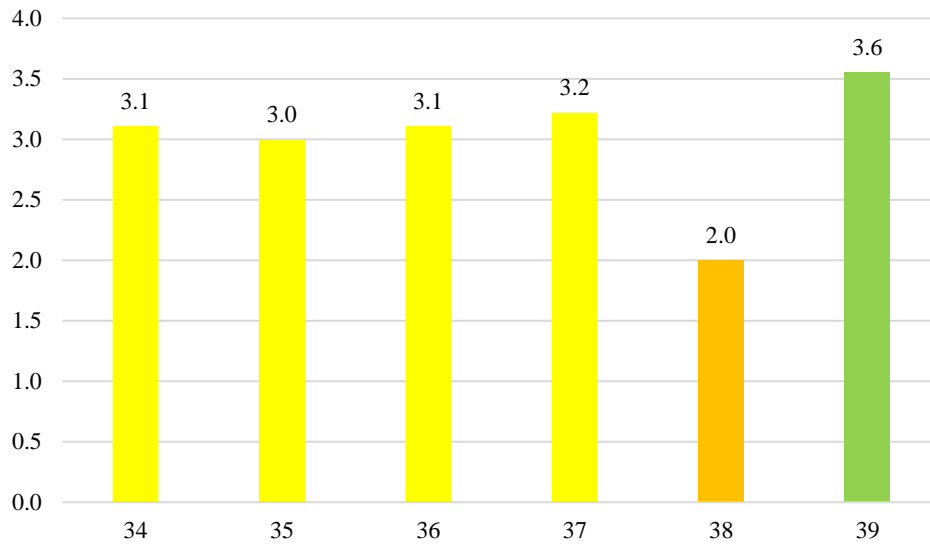
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Llaoco



En la figura 7, se evidencia una puntuación baja en la pregunta 32, que mencionaba que las personas eran frías y reservadas. No obstante, al obtener buenas puntuaciones en las otras preguntas, se podía notar que existían buenas relaciones en la organización, aunque principalmente estaban enfocadas en aspectos laborales.

Figura 8

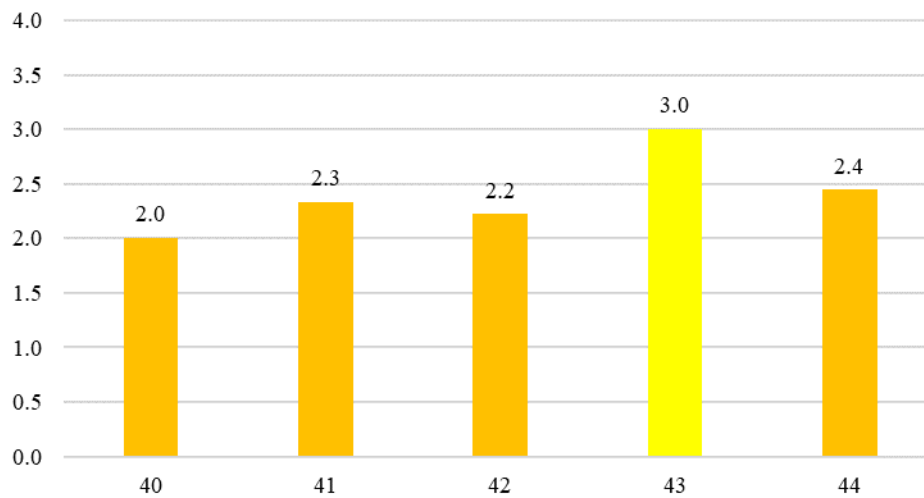
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de desempeño del Centro de Salud Llacao



En la figura 8, se mostraba la percepción de las personas con respecto al desempeño. En esta figura, se podía observar que la pregunta con la calificación más baja era la que indicaba que era más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. Por otro lado, se destacaba la pregunta 39, que recibía una calificación "Excelente". Esta pregunta indicaba que los colaboradores estaban orgullosos y satisfechos con su desempeño.

Figura 9

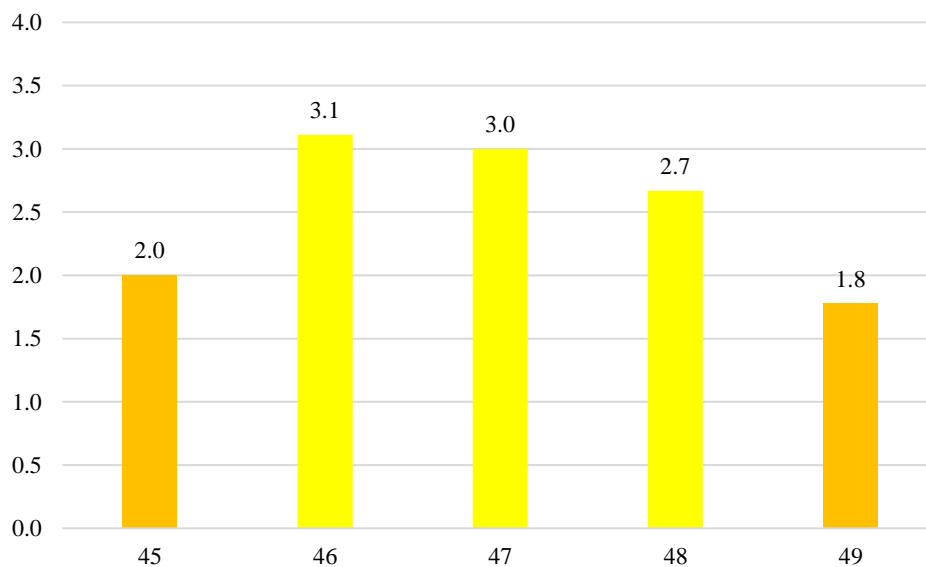
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Llaaco



Esta dimensión era una de las más críticas en el centro de salud, ya que la mayoría de las preguntas tenían una calificación "Regular". Esto evidenciaba que no existía una buena percepción del apoyo y del trabajo en equipo dentro del centro de salud.

Figura 10

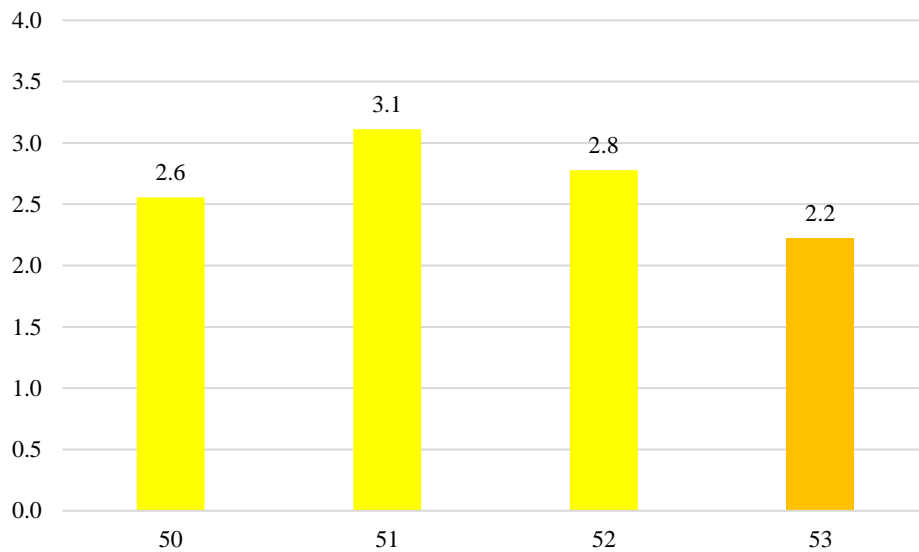
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Llaaco



En la figura 10, se podía evidenciar que las preguntas 45 y 49 tenían calificaciones "Regulares". Esto indicaba que en la organización se buscaba evitar el conflicto y se intentaba tomar decisiones de la forma más rápida y sencilla posible, sin generar un conflicto constructivo.

Figura 11

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



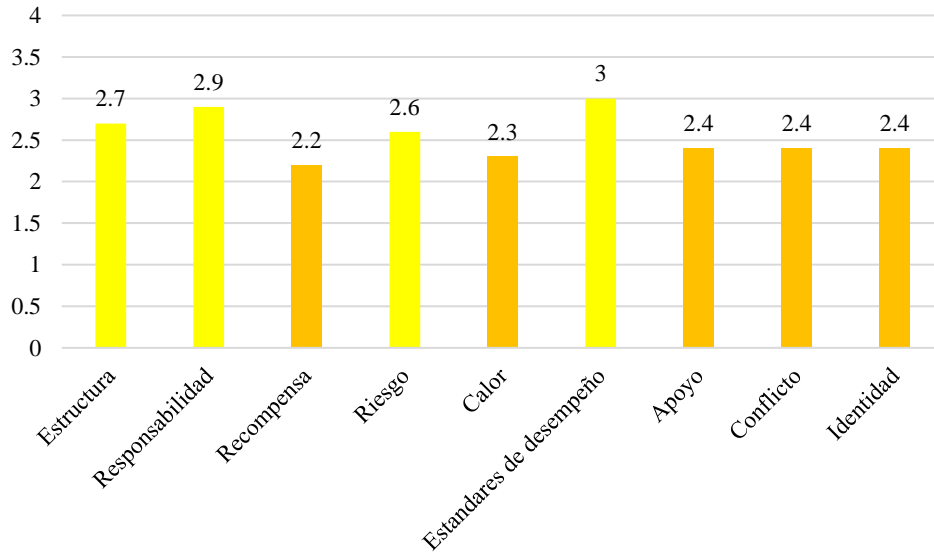
Por último, en la figura anterior, se podía observar que la pregunta 53 tenía la calificación más baja, lo cual llamaba la atención, ya que evidenciaba un individualismo significativo y la falta de compromiso tanto con los demás colaboradores como con la organización.

3.2.2. Centro de Salud Octavio Cordero Palacios

En este centro de salud, se evaluaron a 7 personas y se obtuvieron los siguientes resultados según las dimensiones del Clima Laboral.

Figura 12

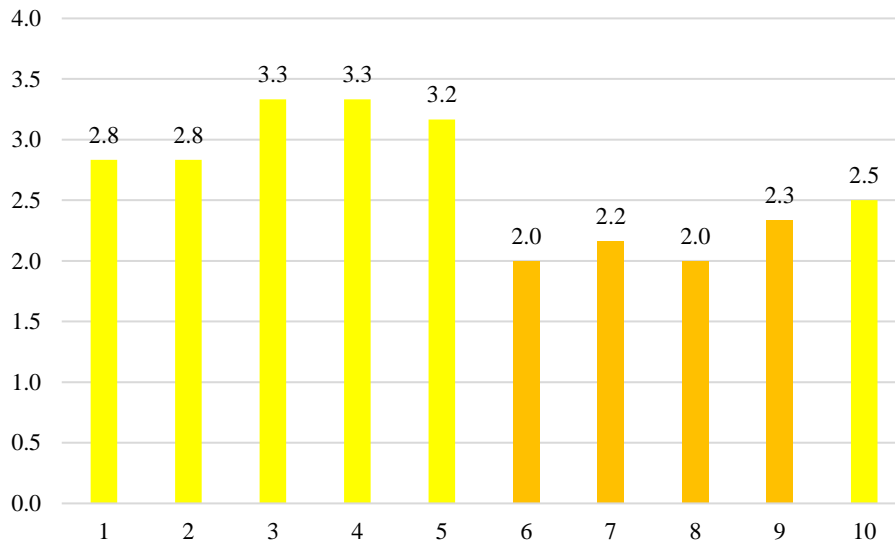
Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud de Octavio Cordero Palacios



En la figura 12, se puede observar que existen más dimensiones con calificación “Regular” que con calificación “Buena”, esta información es preocupante ya que demuestra que existe un clima laboral con más tendencia a “Regular” por lo tanto hay varios aspectos que mejorar y más aun en las dimensiones de Recompensa, Calor, Apoyo, Conflicto e Identidad. Sin embargo, se puede rescatar 4 dimensiones las cuales tienen una calificación “Regular” las cuales son estructura, responsabilidad, riesgo y evaluaciones de desempeño.

Figura 13

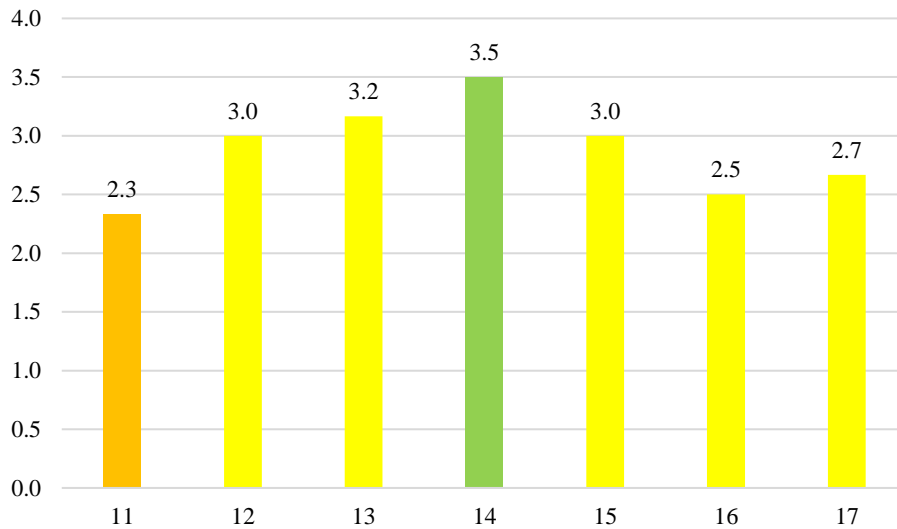
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



En la Figura 13, se analiza la dimensión de estructura en el Centro de Salud Octavio Cordero Palacios. Podemos observar que las preguntas 3 y 4 tienen una puntuación alta, lo que indica que los mandos y las políticas de la organización están bien definidos. Sin embargo, lo que llama la atención son las preguntas 6, 7, 8 y 9. La pregunta 6, una de las más bajas, evidencia el excesivo papeleo dentro de la organización, lo cual puede generar significativos cuellos de botella. Otra pregunta con puntuación muy baja es la 8, que señala cómo la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. Le sigue la pregunta 7, que muestra cómo los trámites excesivos y la burocracia obstaculizan la generación de innovación y nuevas ideas.

Figura 14

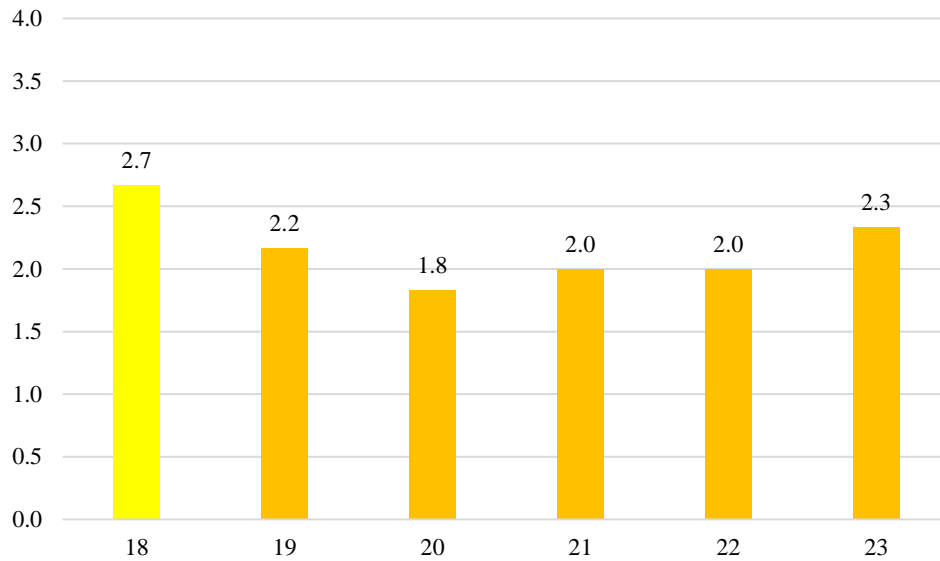
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



En esta figura, enfocándonos en la dimensión de responsabilidad, se destaca la pregunta 14, clasificada en la categoría “Excelente”. Esta pregunta afirma: “En esta organización progreso cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo”, lo que indica que los empleados poseen una notable iniciativa, un aspecto que se debe reconocer y fomentar. En contraste, la pregunta 11, que recibió una calificación de “Regular”, sugiere desconfianza en el trabajo de los demás, señalando un alto grado de iniciativa, pero con un enfoque individualista.

Figura 15

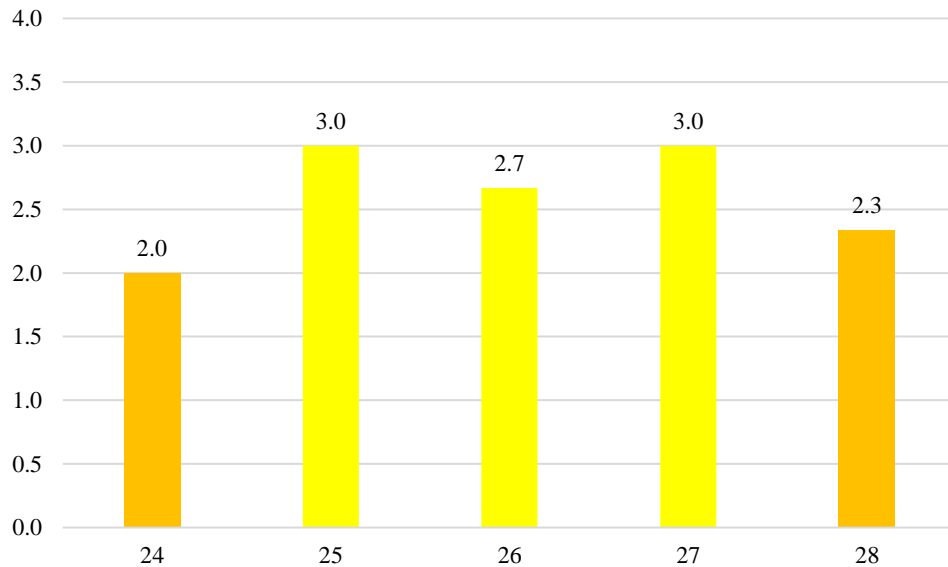
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



La Figura 15 analiza la dimensión de Recompensa. Esta figura nos muestra el estado crítico de la perspectiva de los colaboradores en relación con esta dimensión, destacándose que únicamente la pregunta 18 alcanza una calificación de “Buena”. Esta pregunta está relacionada con la existencia de un eficiente sistema de promoción que permite el ascenso de los más capacitados, lo que representa un punto favorable, ya que se puede mantener y fortalecer esos planes de sucesión y desarrollo profesional para mejorar la percepción de los colaboradores sobre las recompensas en la organización. Sin embargo, es importante profundizar en la pregunta 20, que obtuvo una puntuación de 1.8, revelando una percepción de falta de reconocimiento al desempeño.

Figura 16

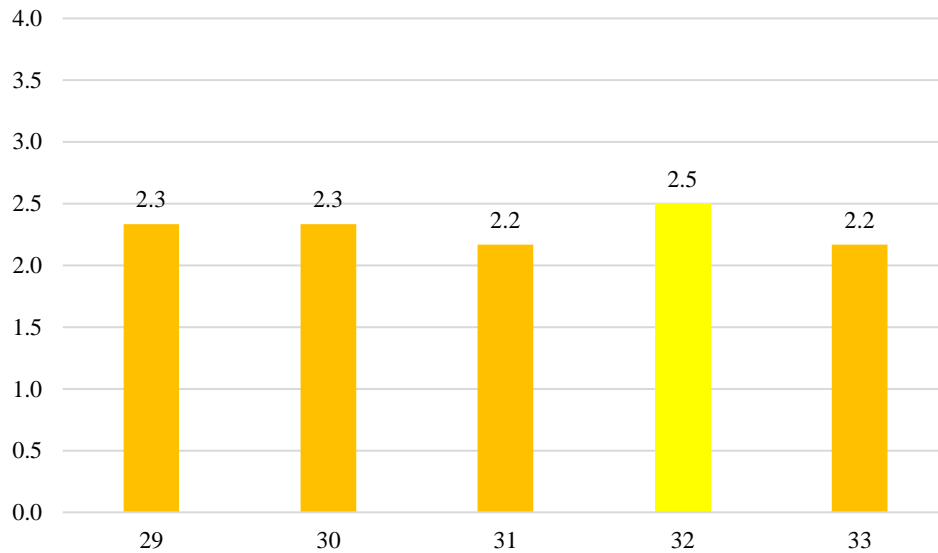
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



En la figura anterior, se puede observar que dos preguntas, específicamente la 25 y la 27, alcanzan una puntuación de 3. Esto demuestra que las decisiones difíciles y riesgosas se toman con cautela para buscar el mejor resultado. Sin embargo, también se destacan dos preguntas con calificación “Regular”, que son la 24 y la 28. Este resultado indica que, aunque se toman riesgos con cautela, también existe una tendencia a no arriesgarse incluso cuando podría haber una buena idea en juego.

Figura 17

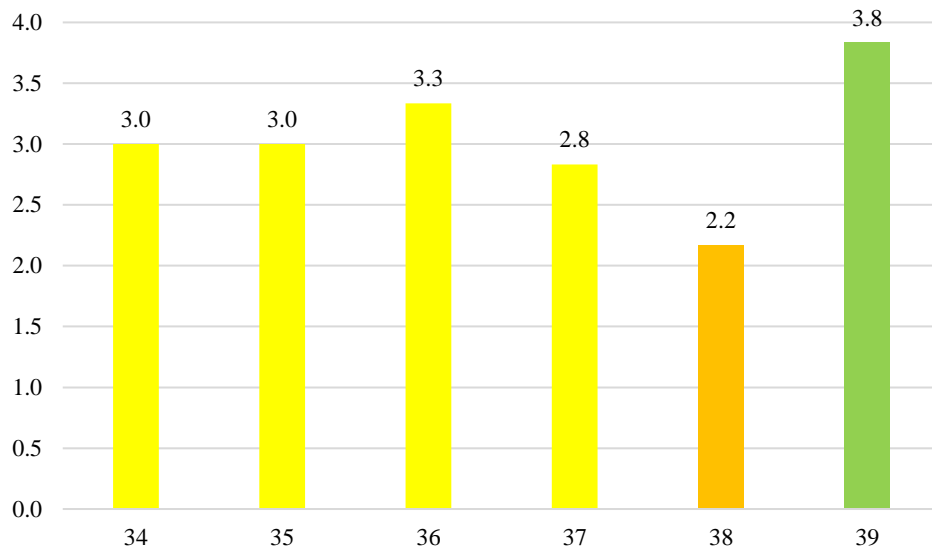
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



En la Figura 17, que evalúa el clima, observamos puntajes sumamente bajos, lo cual evidencia la existencia de malas relaciones interpersonales. Sin embargo, la pregunta 32 obtiene una calificación de “Buena”, indicando que las personas no son frías dentro de la organización. Este aspecto podría destacarse y tomarse en cuenta al momento de generar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales.

Figura 18

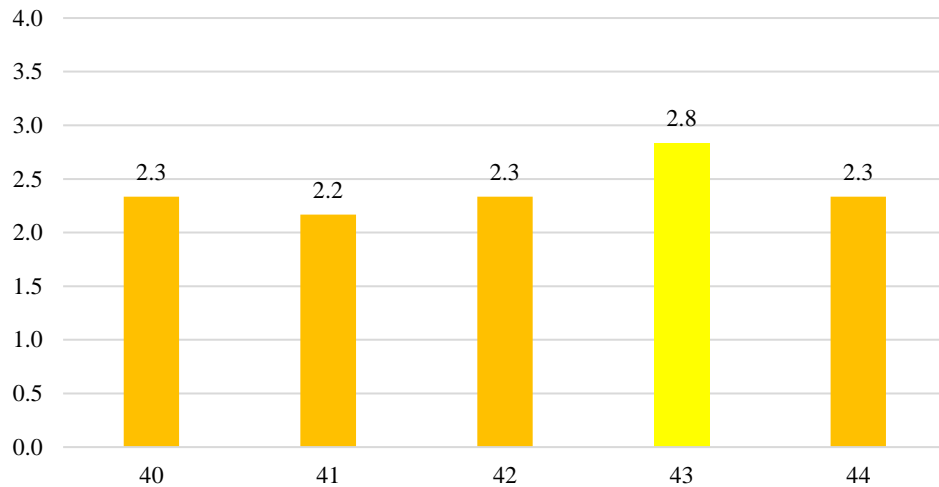
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de desempeño del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



Dentro de la dimensión Estándares de Desempeño, la Figura 18 resalta un aspecto importante en la pregunta 36, ya que esta muestra que existe una buena relación entre la gerencia y los trabajadores. Sin embargo, estas relaciones podrían tener un lado negativo, ya que la pregunta 38 menciona que “Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño”, lo que sugiere posibles sesgos en la evaluación del desempeño. Por otro lado, también es relevante destacar la pregunta 39, que indica que los colaboradores están orgullosos de su desempeño.

Figura 19

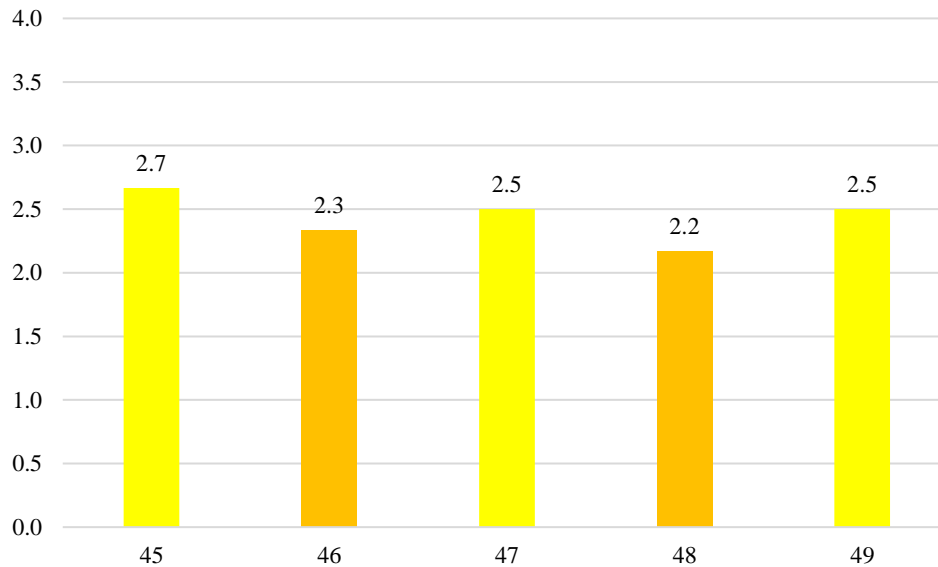
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios



En la dimensión de Apoyo, se observan varias calificaciones bajas, lo que refleja una falta de colaboración y de trabajo en equipo. No obstante, es relevante destacar la pregunta número 43, que nos muestra que sí existe apoyo, pero solo en situaciones de gran dificultad. Sin embargo, no se percibe ese apoyo incondicional tanto por parte de la gerencia como de los compañeros.

Figura 20

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios

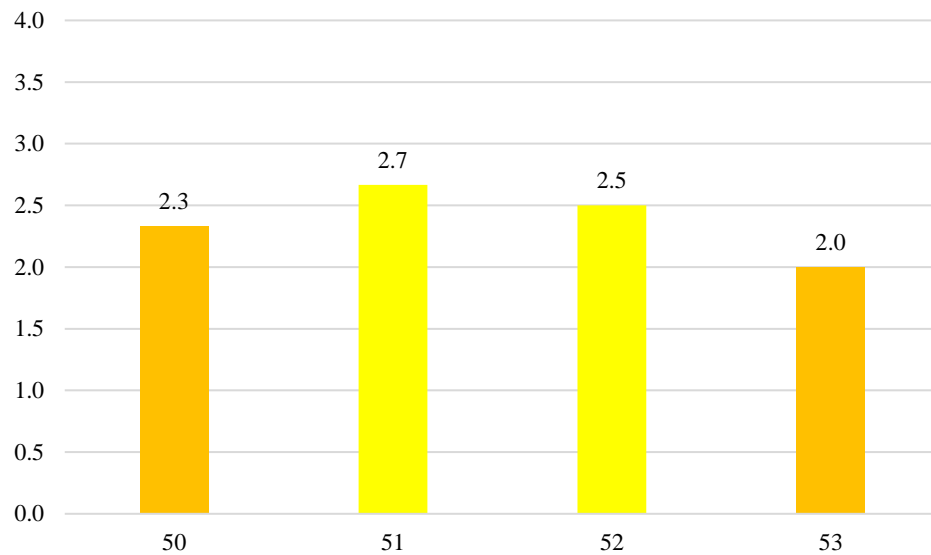


En relación con la percepción del conflicto, se identifican dos preguntas críticas.

La primera, la pregunta 46, evidencia la falta de manejo adecuado de los conflictos por parte de la jefatura. Por otro lado, la pregunta 48 revela que existe un temor a expresar opiniones disidentes frente a las jefaturas, lo que sugiere una atmósfera de miedo a la discrepancia.

Figura 21

Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios

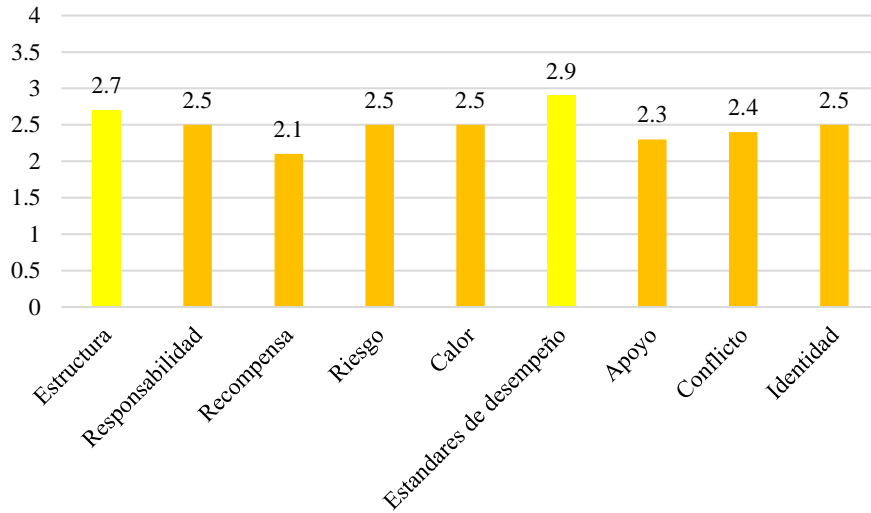


De acuerdo con el gráfico anterior, se puede evidenciar que existe un individualismo dentro de la organización, como refleja la pregunta 53. Además, la pregunta 50 evidencia que no existe un orgullo por parte de las personas de pertenecer a la organización. Esto se resume en la falta de un buen sentido de identidad y pertenencia dentro de la organización. Sin embargo, la pregunta 51 muestra que las personas sí sienten que la organización y la empresa funcionan bien.

3.2.3. Centro de Salud Ricaurte:

Figura 22

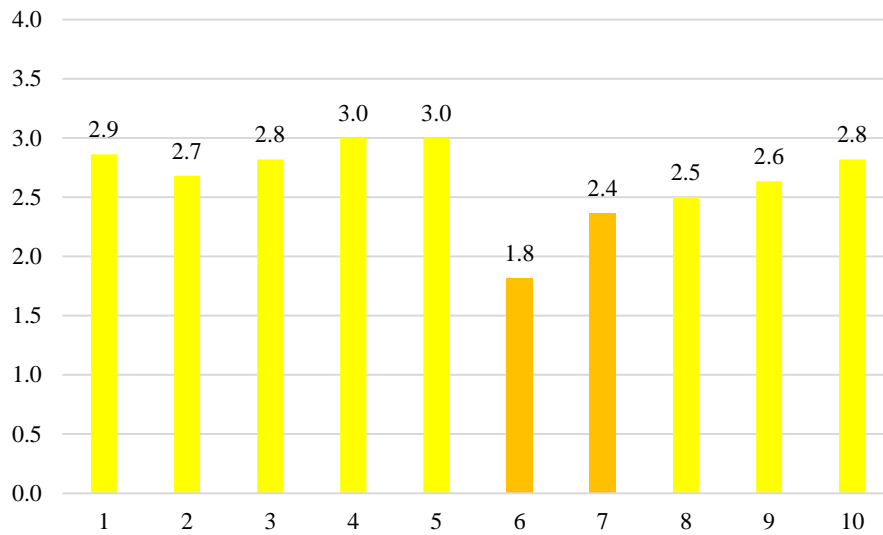
Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud de Ricaurte



Dentro del Centro de Salud de Ricaurte, se observan puntajes bajos en casi todas las dimensiones del clima laboral, con especial énfasis en las dimensiones de Recompensa, Apoyo y Conflicto. Estas áreas presentan un puntaje inferior a 2,5, lo que indica una necesidad urgente de trabajar y mejorar en estas dimensiones. Cabe destacar, sin embargo, que las dimensiones de Estructura y Estándares de Desempeño sí muestran resultados más favorables.

Figura 23

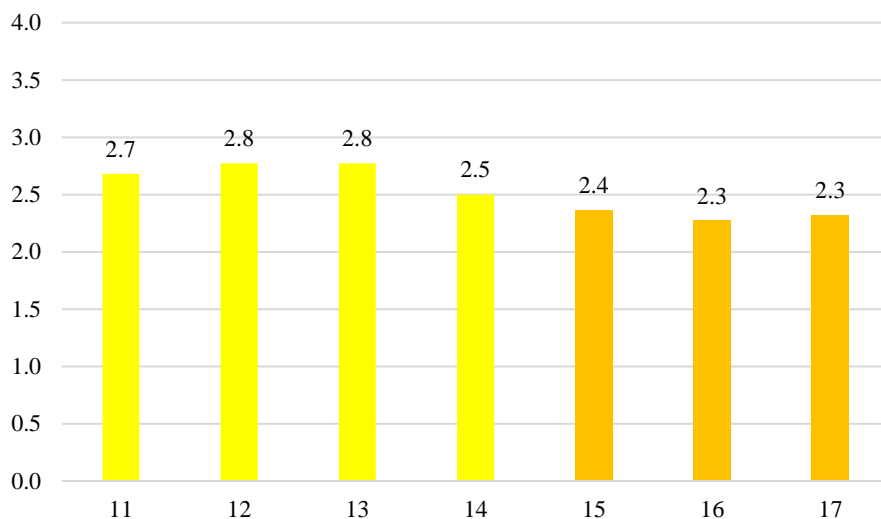
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Ricaurte



Como se puede observar en el gráfico de barras, la dimensión de estructura recibe una percepción positiva por parte de los colaboradores. Esto indica que los rangos de mando, las actividades y la estructura organizativa están bien definidos. Sin embargo, es importante considerar la pregunta 6, que revela la existencia de excesivos trámites burocráticos que interrumpen la productividad y la fluidez de los procesos.

Figura 24

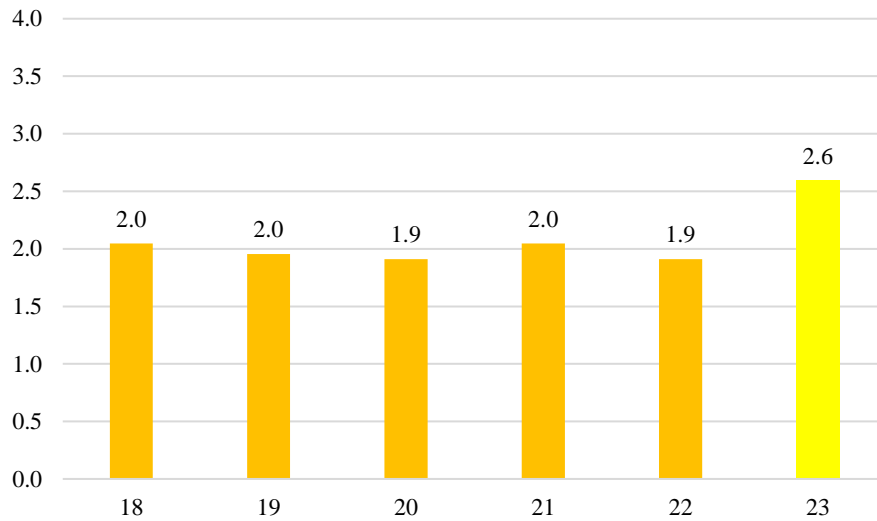
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Ricaurte



En lo que respecta a la dimensión de responsabilidad, es necesario indagar más a fondo en las preguntas 15, 16 y 17, ya que todas ellas recibieron una calificación de “Regular”. La pregunta 15 revela que cada uno resuelve sus problemas en el entorno laboral, pero la pregunta 17 indica que las personas no asumen responsabilidades, sugiriendo una posible falta de compromiso con su puesto de trabajo o con la organización, aunque aún buscan un buen desempeño. Con respecto a la pregunta 16, se señala que cuando alguien comete un error, surgen muchas excusas y falta asumir la responsabilidad de los actos. Por otro lado, no debemos dejar de lado las preguntas 12 y 13, que obtuvieron puntuaciones altas, evidenciando que dentro de la organización se ofrece la oportunidad de asumir responsabilidades en cada puesto de trabajo.

Figura 25

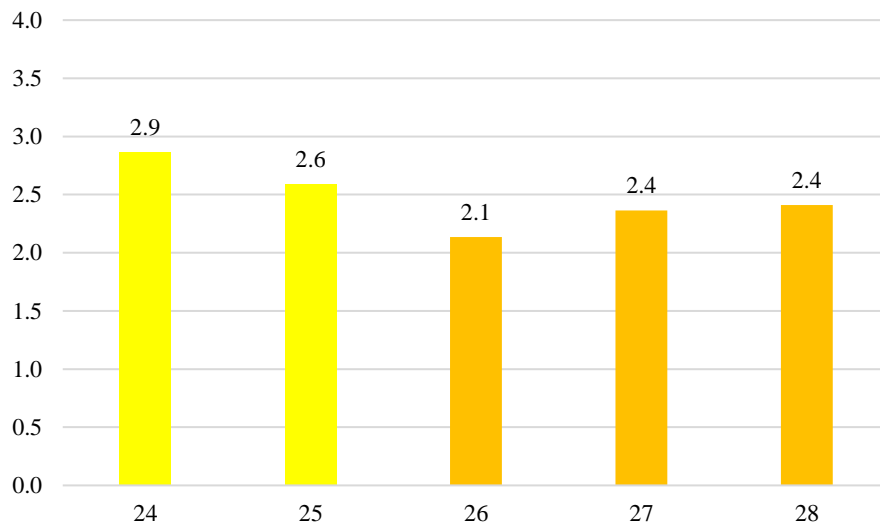
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Ricaurte



Como se puede observar, la dimensión de recompensa es una de las más críticas dentro de la organización. Sin embargo, es importante destacar la pregunta 23, que revela que no hay sanciones severas cuando alguien comete un error. Esto merece una investigación más profunda para determinar si, en lugar de una crítica punitiva, se está aplicando una crítica constructiva.

Figura 26

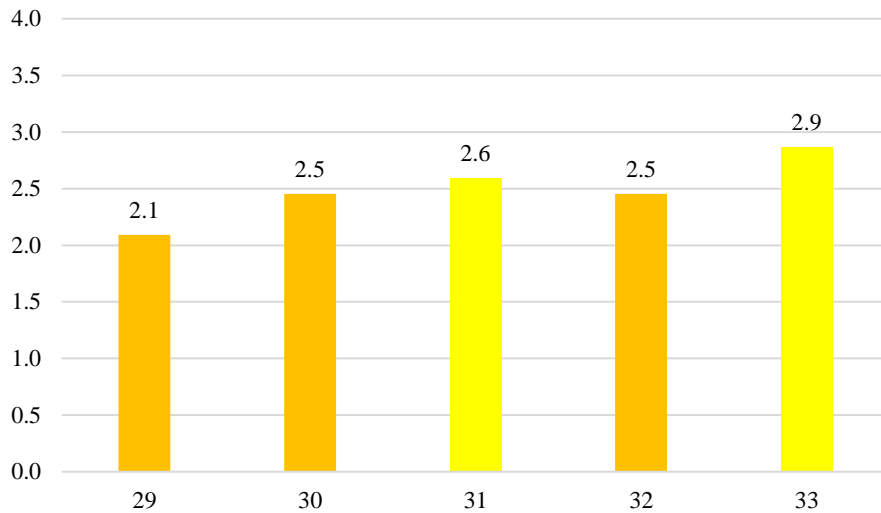
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Ricaurte



En lo que respecta a la dimensión de riesgo, en la figura 26 se destaca únicamente una pregunta preocupante: la pregunta 26. Esta pregunta revela que no se toman riesgos significativos para superar a la competencia. Además, las preguntas 27 y 28 también indican que la empresa siempre opta por el camino seguro y evita tomar riesgos.

Figura 27

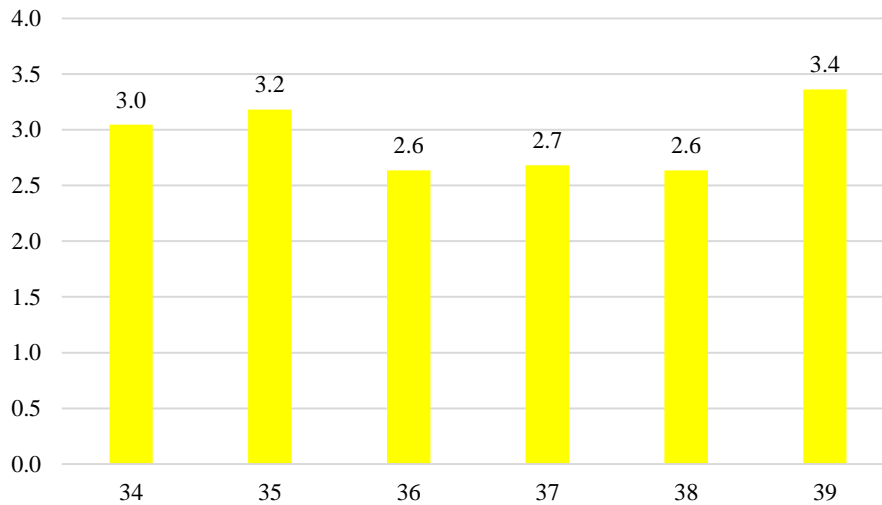
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Calor del Centro de Salud Ricaurte



En lo que respecta a la dimensión de Calor dentro del centro de salud, se puede observar en el gráfico que la pregunta 29 tiene el puntaje más bajo, lo cual es un tema para profundizar. Esto evidencia que no existe un ambiente amistoso entre los colaboradores, hecho que se ve respaldado por la pregunta 30, que también registra un puntaje bajo y señala la falta de un ambiente laboral agradable y la presencia de tensiones. Además, la pregunta 32, que indica que las personas son frías y reservadas, respalda esta situación. Todos estos factores contribuyen a que la dimensión de Calor esté calificada como “Regular” y revelan varias áreas por mejorar.

Figura 28

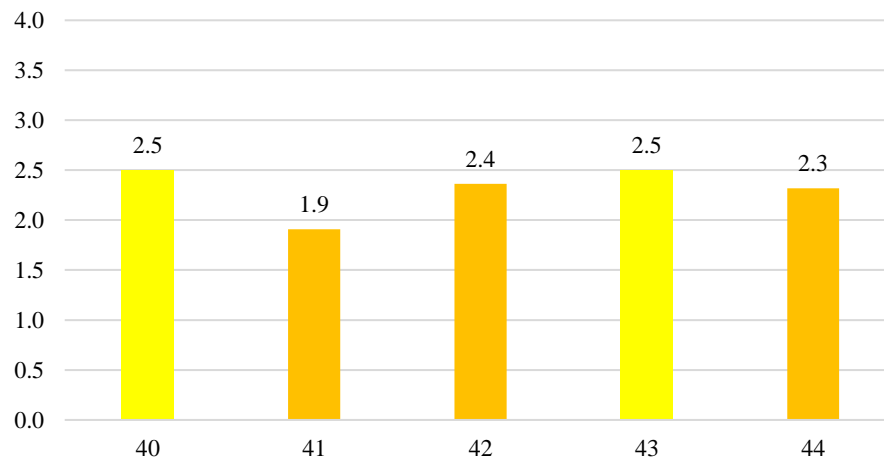
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Ricaurte



En lo que respecta a la dimensión de Calor dentro del centro de salud, se puede observar en el gráfico que la pregunta 29 tiene el puntaje más bajo, lo cual es un tema a profundizar. Esto evidencia que no existe un ambiente amistoso entre los colaboradores, hecho que se ve respaldado por la pregunta 30, que también registra un puntaje bajo y señala la falta de un ambiente laboral agradable y la presencia de tensiones. Además, la pregunta 32, que indica que las personas son frías y reservadas, respalda esta situación. Todos estos factores contribuyen a que la dimensión de Calor esté calificada como “Regular” y revelan varias áreas por mejorar.

Figura 29

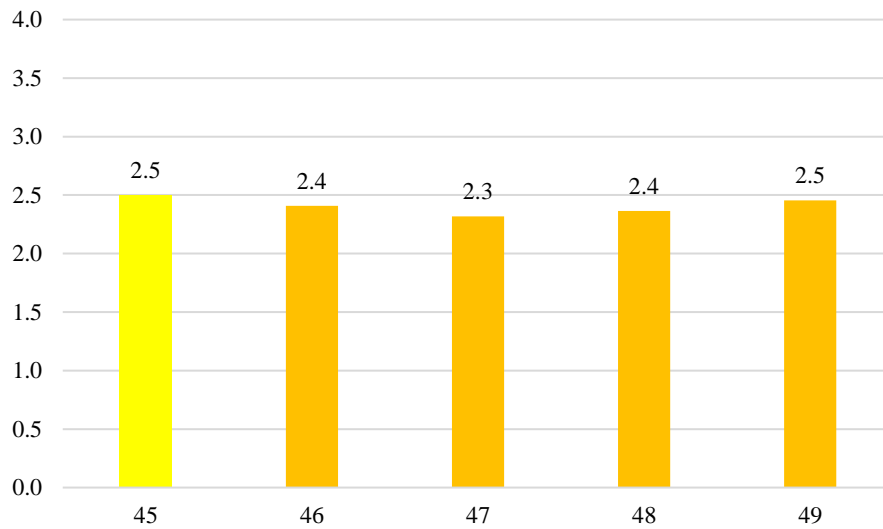
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Ricaurte



Esta dimensión es otra en la que la mayoría de sus preguntas han recibido la calificación de “Regular”. Las preguntas 41 y 42 están relacionadas, ya que ambas demuestran que existe un grado de desconfianza entre los colaboradores, lo que implica una falta de apoyo significativo. Además, en la relación entre jefatura y subordinados, también se observa que no hay un enfoque humano, centrado en cómo se sienten las personas, como lo indica el resultado de la pregunta 44.

Figura 30

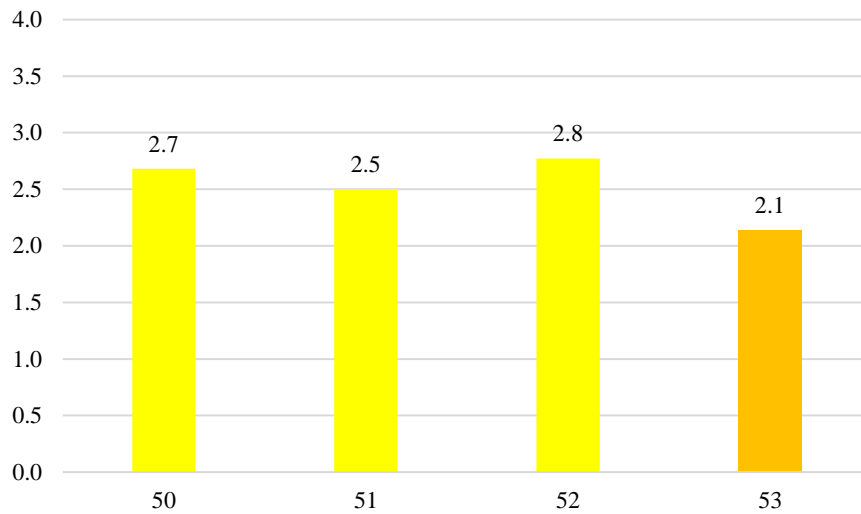
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Ricaurte



Con respecto a la percepción del conflicto dentro del centro de salud, es evidente que se percibe al conflicto como algo negativo. Sin embargo, la pregunta 45 demostró que dentro de este centro sí es posible expresar los puntos de vista de cada uno. No obstante, las demás preguntas sugieren que cuando surge un conflicto, no se maneja de manera constructiva.

Figura 31

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

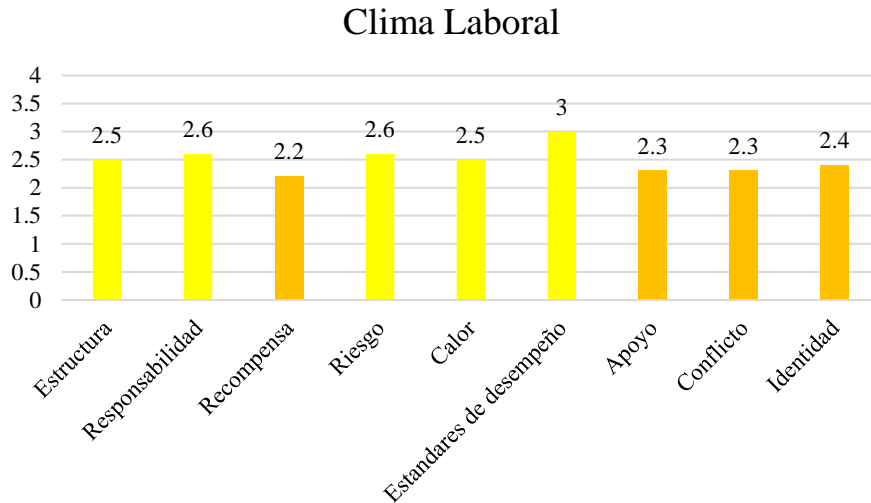


Por último, la dimensión de identidad, a primera vista, se podría catalogar como buena. Sin embargo, la pregunta 53 revela que, aunque existe identidad, esta se caracteriza por un alto grado de individualismo, donde cada persona se preocupa principalmente por sus propios intereses.

3.2.4. Centro de Salud Sidcay:

Figura 32

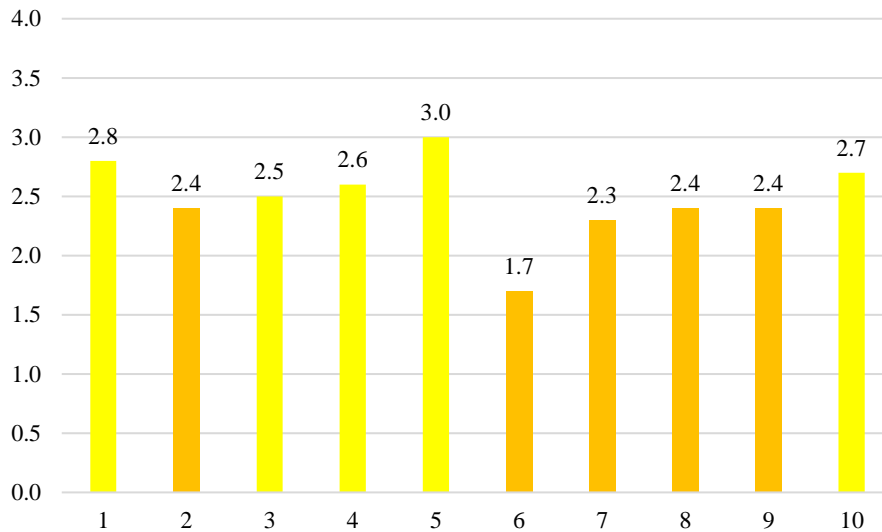
Diagnóstico de Dimensiones del Clima Laboral del Centro de Salud Sidcay



Podemos observar que, dentro de este estudio, el clima laboral del Centro de Salud de Sidcay es uno de los mejores, ya que hay más dimensiones con calificación “Buena” que “Regular”. Es importante destacar que la dimensión Recompensa tiene la puntuación más baja, al igual que en otros centros de salud analizados anteriormente. También se puede observar que las dimensiones de Apoyo y Conflicto tienen una puntuación de 2.3, lo que indica que hay mucho trabajo por hacer en lo que respecta a trabajo en equipo, colaboración, y entender que el conflicto es algo normal dentro de un equipo, y se debe aprovechar para sacar el mayor provecho.

Figura 33

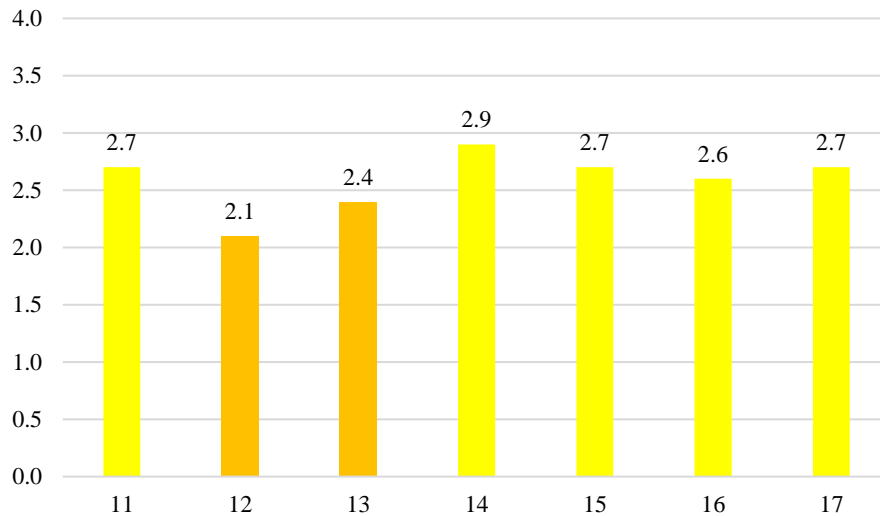
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Sidcay



De acuerdo con la dimensión de estructura, podemos observar solo una pregunta crítica, con un puntaje de 1.7. Esta pregunta nos informa que existe un exceso de papeleo que impide que el personal realice su trabajo con fluidez. Hemos notado que esta pregunta tiene un puntaje relativamente bajo a lo largo del estudio, lo que sugiere que sería beneficioso revisar los procesos para mejorar la productividad. En cuanto a la estructura organizativa, esta recibe un buen puntaje, como lo evidencia la pregunta 5, con 3 puntos y catalogada como “Buena”, reflejando así la calidad de la estructura organizativa de la organización.

Figura 34

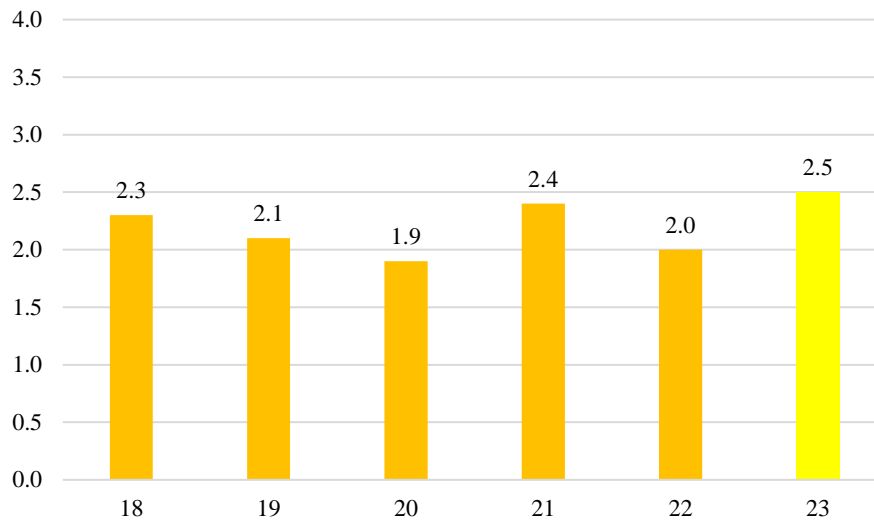
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Sidcay



Se puede observar que la mayoría de las preguntas que indagan sobre la dimensión de Responsabilidad tienen calificación “Buena”, lo que revela que es una de las dimensiones con buen rendimiento que se debe mantener. Lo único que se debe resaltar es la pregunta 12, donde se evidencia que existe una gran dependencia de las jefaturas para obtener aprobaciones y reconocimientos por un buen desempeño y la realización de las tareas diarias.

Figura 35

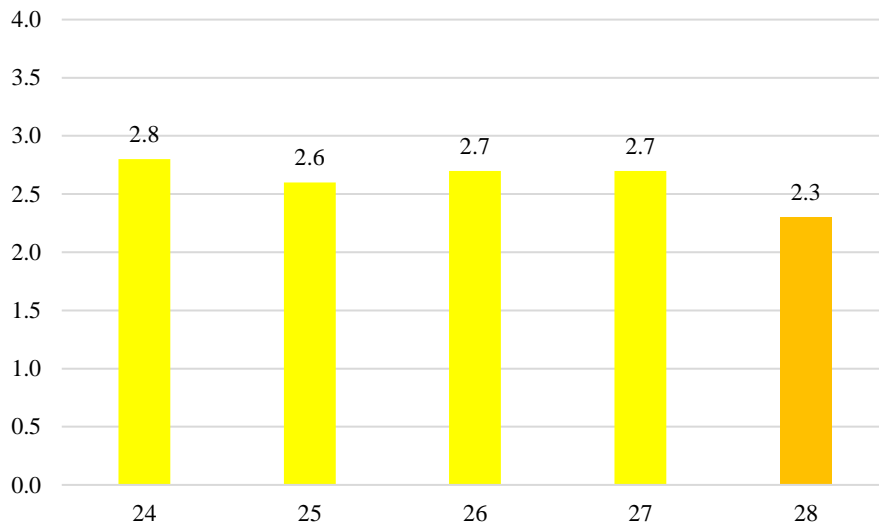
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Sidcay



Podemos observar que esta dimensión incluye varias preguntas con puntaje bajo, lo que indica que hay percepciones negativas con respecto a la Recompensa. La pregunta 20, que tiene el puntaje más bajo, nos muestra que las personas no son recompensadas de acuerdo con su desempeño laboral. Un puntaje bajo en esta pregunta es crítico, ya que es una de las que más engloba la percepción de recompensa y subraya su ausencia. Esto se ve respaldado por el bajo puntaje de la pregunta 22, que dice: “En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo”, lo que confirma la percepción crítica de esta dimensión.

Figura 36

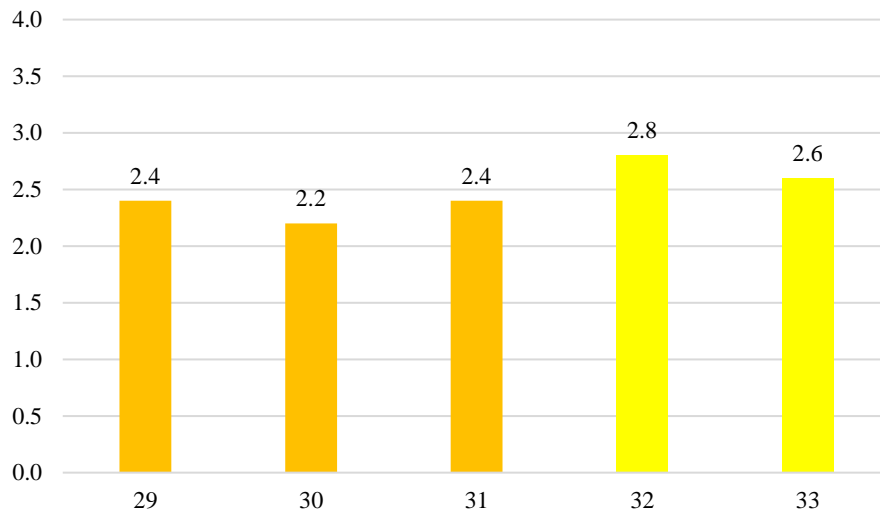
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Sidcay



En cuanto al riesgo, este centro de salud muestra mejores resultados en comparación con otros centros. La mayoría de las preguntas están calificadas como “Buenas”, lo que evidencia que se toman riesgos para mejorar el desempeño de la organización. Sin embargo, sería provechoso profundizar en la pregunta 28, que menciona que la gerencia no se arriesga por una buena idea. Esto podría representar un cuello de botella cuando surge una propuesta valiosa.

Figura 37

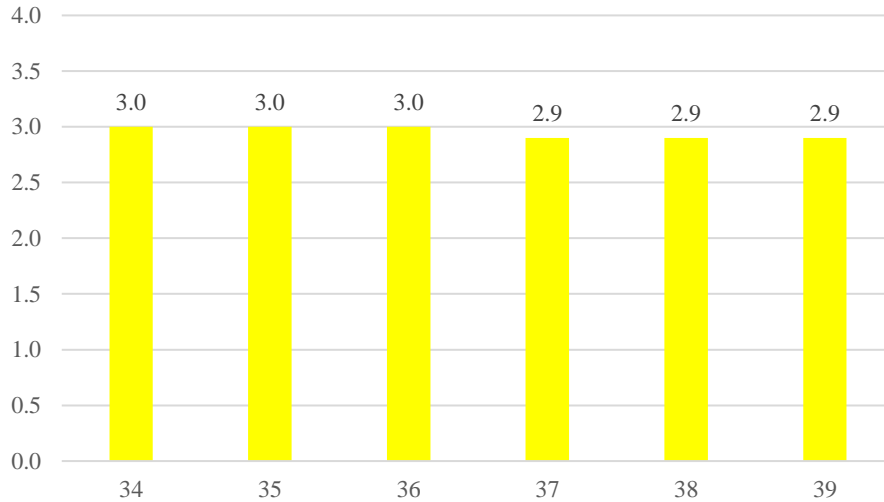
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Clima del Centro de Salud Sidcay



La figura 37 muestra que el clima en el Centro de Salud tiene más preguntas calificadas como “Regular”. La pregunta con el menor puntaje, la pregunta 30, revela que en la organización no existe un ambiente laboral completamente agradable y que hay tensiones entre colaboradores. Esto se ve respaldado por las preguntas 29 y 30, donde se constata que no hay una atmósfera amistosa y que es difícil acercarse a las personas.

Figura 38

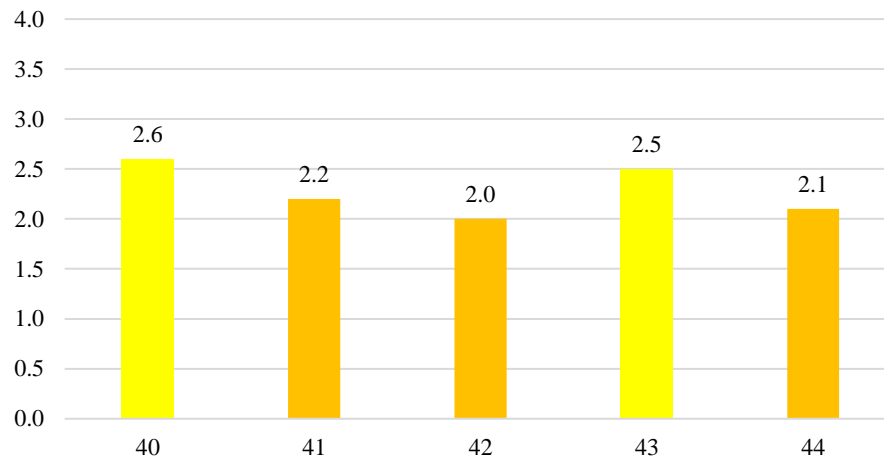
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Estándares de Despeño del Centro de Salud Sidcay



La figura 38 revela buenos resultados en lo que respecta a la dimensión de Estándares de Desempeño. Se observa que casi todas las preguntas alcanzan una puntuación de 3, lo que indica que hay una percepción positiva sobre el desempeño de la empresa, de los compañeros, y especialmente sobre el desempeño individual.

Figura 39

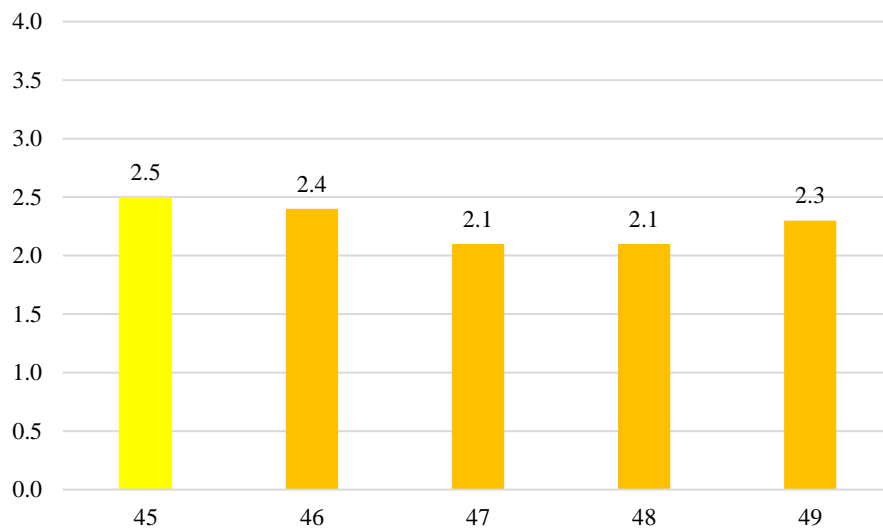
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Sidcay



Con respecto a la dimensión de Apoyo, podemos observar que hay varios puntos a mejorar. La pregunta 42 revela que existen problemas en cuanto a la confianza entre los colaboradores. Las preguntas 41 y 44, por su parte, indican que las jefaturas no prestan suficiente atención al factor humano y a las aspiraciones de sus subordinados. Sin embargo, es destacable el apoyo entre compañeros en situaciones difíciles, como lo demuestra la puntuación “Buena” de la pregunta 43.

Figura 40

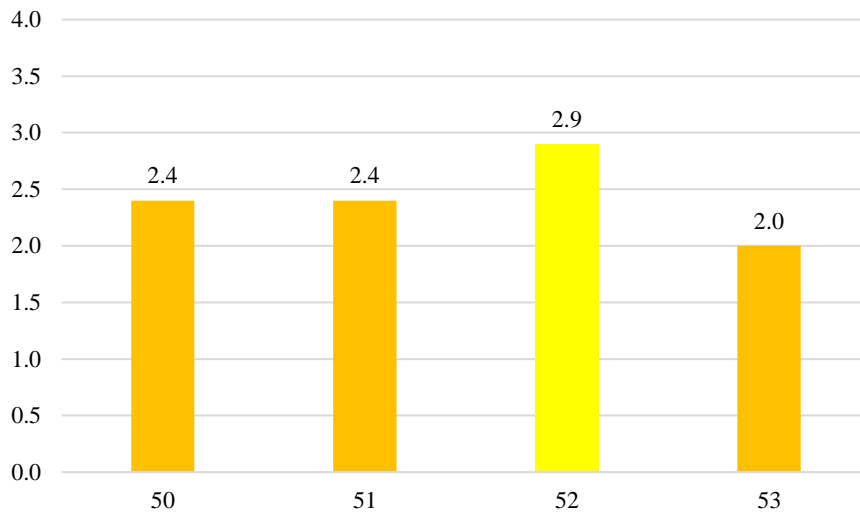
Puntuación de las Preguntas de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Sidcay



La figura 40 evidencia el estado crítico de la percepción del Conflicto. Se observa que no se fomentan las discusiones abiertas y que las opiniones no se toman en cuenta. Sin embargo, podemos encontrar un aspecto positivo en la respuesta a la pregunta 45, que indica que las personas generan una buena impresión cuando expresan su opinión, incluso cuando están en desacuerdo.

Figura 41

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



Para finalizar con el análisis de los cuestionarios aplicados, podemos evidenciar en la figura 41 que existe un escaso sentido de identidad de los colaboradores con la organización. La pregunta 53 revela un marcado individualismo, donde cada persona se preocupa por sus propios intereses. Sin embargo, lo que realmente llama la atención es la pregunta 50, que muestra que los empleados no están orgullosos de pertenecer a esta organización. Estos son datos importantes, ya que todas las otras dimensiones se reflejan en el grado de identificación con la organización y, por lo tanto, afectan su rendimiento, compromiso y fidelización.

3.3. Grupos Focales

Una vez analizados los resultados cuantitativos obtenidos a través del cuestionario de clima laboral, se procedió a llevar a cabo grupos focales con miembros de cada centro de salud. El objetivo era indagar acerca de las preguntas que habían obtenido puntajes

bajos para obtener una perspectiva más profunda y comprender el problema subyacente detrás de sus respuestas negativas a esas preguntas.

3.3.1. Grupo Focal del Centro de Salud Llacao

El primer grupo focal se llevó a cabo con el Centro de Salud Llacao, con la participación de tres personas. Se exploró la pregunta 6, que aborda la afirmación de que "en esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas". Se nos informó que, aunque hay una cantidad considerable de trámites tediosos, esto se atribuye a decisiones superiores, y los colaboradores sienten que no tienen control sobre esta situación.

Además, se profundizó en las dimensiones de Apoyo y Calor, dado que obtuvieron puntuaciones bajas. Los colaboradores señalaron la ausencia de relaciones interpersonales entre compañeros. Describieron el ambiente como estrictamente laboral, donde nadie busca establecer amistades y se sienten cómodos con esta dinámica. Sin embargo, uno de los participantes destacó que esta falta de conexión no se debe a la falta de interés, sino a la carga laboral tan intensa que impide momentos de interacción y, por ende, limita el conocimiento mutuo.

En cuanto al reconocimiento, a pesar de la baja puntuación en la pregunta 22 que menciona que "en esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo", los colaboradores señalaron que sí hay reconocimiento verbal por parte de la directora y de sus colegas. Esto sugiere que su insatisfacción está más relacionada con la compensación económica que reciben por su desempeño.

3.3.2. Grupo Focal del Centro de Salud Octavio Cordero Palacios

El segundo grupo focal fue en el Centro de Salud Octavio Cordero Palacios, en donde participaron 3 personas. Primero se indagó sobre la dimensión de recompensa, ya que en el cuestionario se obtuvieron respuestas bajas en la mayoría de las preguntas de esta dimensión. Los participantes nos indicaron que dentro del centro sí existe ese reconocimiento, pero no lo hay por parte del distrito. Mencionaron que se sienten muy aislados y solos, y no perciben ese acompañamiento del distrito. Lo mencionado anteriormente se logró relacionar con los participantes mediante los puntajes bajos en la dimensión de apoyo.

Por otro lado, se indagó en la pregunta 31, la cual menciona que “es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización”. Los colaboradores indicaron que el resultado bajo en esta pregunta se debe a que es muy difícil generar confianza entre compañeros debido a la alta rotación. Por lo tanto, no se dispone del tiempo suficiente para llegar a conocer a las personas. Además, comentaron que existe mucho conflicto, principalmente por las brechas generacionales dentro del centro. Además, mencionaron que hay mucho chisme y rumor, pero han intentado abordar estos conflictos internamente mediante sesiones de discusión para que las cosas se digan frente a frente y no a espaldas. Esto ha ayudado a mantener un mejor ambiente laboral.

Finalmente, al preguntar qué otra cosa más puede agregar para generar un diagnóstico real de la situación del centro, la mayoría expresó que existe mucha frustración debido al tema del transporte. Dado que es un lugar distante, cada día se levantan con el temor de que el autobús los deje, lo cual también puede afectar el bienestar y la tranquilidad de los colaboradores del centro de salud.

3.3.3. Grupo Focal del Centro de Salud Sidcay

El tercer grupo focal correspondió al Centro de Salud Sidcay, el cual se llevó a cabo con 3 personas. La primera pregunta para indagar fue la pregunta número 6, que se refiere a la gran cantidad de papeleo en sus actividades. Los participantes señalaron que existe una cantidad desorbitante de papeleo y que a menudo la información es repetitiva, lo que les quita tiempo para atender a más pacientes y realizar sus tareas. Además, mencionaron la falta de directrices claras sobre los procesos y los papeleos, lo que ha provocado que en ocasiones cometan errores y reciban llamados de atención por algo que no se explicó adecuadamente desde el principio, lo cual resulta desmotivante.

Posteriormente, se indagó sobre la dimensión de Recompensa, y los participantes indicaron que no sienten que su trabajo sea reconocido. Aunque presentan los resultados de sus campañas, solo reciben comentarios como "bien hecho, sigan haciendo su trabajo", sin un reconocimiento significativo que los motive. Luego, se profundizó sobre la dimensión de Conflicto, y los participantes mencionaron que sí hay un grado de conflicto. Sin embargo, a pesar de pedir ayuda al distrito, muchas veces no son tomados en cuenta. Un participante comentó: "El distrito debería ayudarnos a resolver los problemas, no solo venir a retarnos", lo que evidencia deficiencias en la gestión de conflictos dentro del centro de salud.

Por último, se preguntó acerca de la pregunta 50, que menciona si "la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización". Los participantes mencionaron que el bajo resultado se debe a que aman su trabajo, disfrutan ayudar a las personas y están comprometidos con su labor. No obstante, resulta desmotivante que no se reconozca su

esfuerzo diario, lo que lleva a que cada uno se enfoque en su trabajo individualmente, sin sentir que todos persiguen una meta en común.

3.3.4. Grupo Focal del Centro de Salud Ricaurte

Por último, en el Centro de Salud de Ricaurte, se llevó a cabo un grupo focal con 3 personas. Se les preguntó sobre la pregunta 6, que menciona que en la organización existe mucho papeleo para realizar las tareas. Los participantes comentaron que no les agrada la abundancia de papeleo, ya que implica un gasto considerable de tiempo y energía. Además, señalaron que la información solicitada es repetitiva, convirtiéndose en algo abrumador.

También se indagó en la pregunta 7, que menciona "El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas". Los colaboradores expresaron que la comunicación dentro de la organización es unilateral, sin la posibilidad de expresar sus ideas y buscar conjuntamente soluciones innovadoras.

En cuanto a la dimensión de Reconocimiento, dado que todas las preguntas obtuvieron puntuaciones bajas, los colaboradores mencionaron que no existe reconocimiento verbal, carecen de un plan de carrera basado en el desempeño, y el crecimiento profesional parece depender más de relaciones personales que de méritos. Esto se traduce en la ausencia de un plan de reconocimiento, tanto profesional como emocional.

En relación con la dimensión de Calor, en la pregunta 29, los participantes indicaron que no existe una atmósfera amistosa. Atribuyeron estos resultados a la falta de

conocimiento mutuo, escasa comunicación, falta de empatía y ausencia de compañerismo, ya que cada uno tiende a velar por sus propios intereses.

Finalmente, se les preguntó sobre la pregunta 44, que menciona "La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)". Los colaboradores señalaron que las jefaturas no muestran preocupación por la parte humana, centrándose exclusivamente en los números. Esta falta de interés de la organización hacia el bienestar de los colaboradores contribuye a la falta de compromiso e identificación con la misma.

3.4. Plan de Acción

A continuación, se presenta un plan de acción específico para cada dimensión, dirigido a los centros de salud que obtuvieron un puntaje "Regular" en las respectivas evaluaciones. Es relevante destacar que todos los centros de salud alcanzaron una calificación de "Regular" en las dimensiones de Apoyo y Conflicto. En cuanto a las dimensiones de Recompensa e Identidad, los centros de salud Ricaurte, Octavio Cordero Palacios y Sidcay obtuvieron una calificación "Regular". Además, Ricaurte y Octavio Cordero Palacios recibieron una calificación "Regular" en la dimensión de Calor, y Ricaurte también obtuvo una puntuación "Regular" en las dimensiones de Responsabilidad y Riesgo.

Cabe señalar que se ha diseñado un plan de acción uniforme para todos los centros, ya que comparten la misma estructura y cultura organizacional desde el nivel del distrito. Esto se justifica debido a las similitudes en los problemas identificados en cada centro de salud, facilitando así la implementación efectiva de las estrategias de mejora.

Tabla 7

Propuesta de Mejora de las Dimensiones de Apoyo y Conflicto para todos los Centros de Salud de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 6 de la Coordinación Zonal 6 del MSP

Dimensión	Objetivo	Acción	Responsable	Plazo
Apoyo	Fomentar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo entre los colaboradores.	Desarrollar una capacitación de 8 horas en Habilidades Blandas (Comunicación, trabajo en equipo) en cada centro.	Director de Recursos Humanos.	Corto plazo
Conflicto	Resolver los conflictos enfocándose en el problema y no en las personas.	Capitación en mediación de conflictos con la metodología Harvard a todos los colaboradores.	Director de Recursos Humanos.	Mediano plazo

Tabla 8

Propuesta de Mejora de las Dimensiones de Recompensa e Identidad de para el Centro de Salud Ricaurte, Octavio Cordero Palacios y Sidcay

Dimensión	Objetivo	Acción	Responsable	Plazo
Recompensa	Capacitar a los superiores para que sepan dar recompensas verbales y reconozcan el trabajo de los colaboradores.	Capacitación de 8 horas de cómo realizar feedback y reconocimiento y comunicación de dos vías a todos los superiores de los centros.	Director de Talento Humano.	Corto Plazo

Identidad	Generar un sentimiento en los colaboradores de que existe interés hacia ellos como seres humanos y no simplemente como números.	Generar talleres de bienestar y prevención de riesgos como: manejo de la frustración, manejo del estrés, finanzas personales, salud mental, derechos humanos, derechos laborales, etc.	Director de Recursos Humanos. Área de Psicología.	Mediano plazo
-----------	---	--	---	---------------

Tabla 9

Propuesta de Mejora de las Dimensión de Calor de Clima Laboral para el Centro de Salud Ricaurte y Octavio Cordero Palacios

Dimensión	Objetivo	Acción	Responsable	Plazo
Calor	Fortalecer los lazos entre los colaboradores.	Realizar un Team Building enfocado en las relaciones interpersonales en cada centro. Crear espacios de convivencia en cada centro como una estación de café.	Director de Talento Humano.	Corto plazo

Tabla 10

Propuesta de Mejora de las Dimensiones de Responsabilidad y Riesgo de Clima Laboral para el Centro de Salud Ricaurte

Dimensión	Objetivo	Acción	Responsable	Plazo
Responsabilidad	Interiorizar las responsabilidades de cada uno de los cargos.	Definir y socializar claramente las responsabilidades y expectativas para cada cargo.	Director de Talento Humano	Mediano Plazo
Riesgo	Tomar en cuenta ideas innovadoras que ayuden a mejorar el trabajo	Hacer una sesión de Dising Thinking para aportar nuevas ideas a problemas que tiene cada centro.	Director de Talento Humano Directores de los centros	Mediano Plazo

Dentro de este plan de acción, es crucial resaltar la importancia de la comunicación interna en todas las actividades realizadas. Si los colaboradores no están hablando sobre el cambio, las iniciativas y el cambio mismo no están teniendo el impacto deseado. Asimismo, se enfatiza la necesidad de brindar una capacitación de liderazgo, aquellas personas que tengan gente a su cargo, para que tengan claro su rol y sean los gestores de bienestar en el día a día. Los líderes desempeñan un papel fundamental al sostener cualquier iniciativa, capacitación o taller que se ofrezca, consolidando así el éxito y la efectividad de dicho plan de acción.

Conclusiones

Durante la realización del presente estudio, se abordó un análisis teórico en relación con el clima laboral, resaltando la importancia de este como un factor fundamental para el manejo del personal. Esto se evidenció claramente en todo el estudio, ya que el análisis de las dimensiones estudiadas del clima laboral indagó en los comportamientos, valores, actitudes y, sobre todo, percepciones de los colaboradores sobre varios aspectos de la organización y las relaciones. Estos resultados son de gran importancia para analizar las influencias y áreas de mejora con respecto a la productividad, el desempeño, el compromiso y la calidad de las actividades de los colaboradores.

Gracias a la globalización de la importancia del clima laboral, varios autores y entidades han desarrollado herramientas eficientes y válidas para generar un diagnóstico cuantitativo de este. En el presente estudio, analizamos varias de estas herramientas, destacando la simplicidad y eficacia del cuestionario de clima laboral de Litwing y Stringer, el cual fue aplicado en dicho estudio. Esta herramienta mide 9 dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Calor, Desempeño de la empresa, Apoyo e Identidad. Es esencial que estas dimensiones sean percibidas positivamente por los colaboradores para lograr un buen manejo del personal y, por ende, mejorar la productividad de la organización. Además, es fácil de aplicar y amigable con el evaluado, lo que nos ayudó a obtener una perspectiva amplia y completa del clima laboral en los cuatro centros de salud evaluados.

Al aplicar el cuestionario de clima laboral de Litwing y Stringer, se obtuvieron tres resultados principales. En primer lugar, se evidenció un puntaje regular en todos los centros de salud en las dimensiones de "Calor" y "Apoyo". La dimensión de "Calor" refleja si existe un

ambiente de trabajo cálido y de apoyo en términos de relaciones interpersonales, mientras que la dimensión de "Apoyo" indica si hay una cultura de trabajo en equipo y colaboración.

Este hallazgo sugiere que no existen relaciones interpersonales sólidas. Esto puede deberse a que los colaboradores no muestran interés en conocer a sus colegas de trabajo, o, en caso contrario, el elevado número de pacientes atendidos diariamente impide que se den momentos de interacción humana, llevando a que las personas se aíslen y perciban unas a otras como frías y reservadas.

El segundo resultado se refiere a las dimensiones de "Estructura" y "Responsabilidad". Por un lado, se percibe una buena organización estructural, con roles, actividades y cadenas de mando claramente definidos. Sin embargo, se observa un exceso de papeleo y burocracia en los procesos tanto dentro del distrito como en el ministerio de salud.

Este aspecto está vinculado con los resultados de la dimensión de "Responsabilidad". Aunque hay individuos que asumen la responsabilidad de sus actividades, esto se lleva al extremo. Esto genera desinterés en las actividades realizadas por otros colaboradores, ya que cada uno tiende a resolver los problemas por sí mismo, fomentando un ambiente donde la colaboración y el apoyo mutuo podrían mejorar.

El tercer resultado se relaciona con la dimensión de "Recompensa", que resulta ser una de las más deficientes en todos los centros de salud. Más allá de la falta de una remuneración adecuada para la carga laboral existente, se observa una carencia de sistemas de reconocimientos verbales y emocionales. Esta ausencia hace que los colaboradores perciban que su trabajo no es debidamente reconocido.

Además, es relevante mencionar los resultados de la dimensión de "Conflicto", que también se calificó como "Regular" en todos los centros de salud evaluados. Esto sugiere que se

percibe el conflicto como algo negativo, posiblemente debido a que se evita o se aborda de manera inadecuada en lugar de fomentar un conflicto constructivo.

Todos estos aspectos pueden manifestarse en los bajos puntajes de la dimensión de "Identidad", indicando una falta de compromiso y fidelización con la organización. Los colaboradores no alinean sus objetivos personales con los de la organización, lo que resulta en una falta de identificación con la misma.

Recomendaciones

A continuación, después de haber realizado el presente estudio y evaluar las 9 dimensiones de clima laboral de los centros de salud, se da las siguientes recomendaciones.

Poner en marcha el plan de acción recomendado abordando actividades de cada una de las dimensiones para generar mejora y fortalecimiento del clima laboral en cada centro de salud.

Enfatizar las capacitaciones recomendadas como parte integral del plan de acción, abordando actividades específicas para fortalecer el desarrollo de habilidades y conocimientos entre los colaboradores.

Utilizar a la comunicación interna como la base de todas las acciones implementadas por el departamento de Talento Humano, promoviendo la transparencia y el conocimiento y el compromiso con todas las acciones implementadas.

Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral, utilizando estos diagnósticos como una herramienta clave para identificar áreas de mejora. Este enfoque sistemático contribuirá a generar un aumento en la productividad y la calidad del servicio en cada centro de salud.

Bibliografía

- Acosta, B. (2010). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3149>
- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 605–619. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Carrión, N., Casteló, W., Alcívar, M., Quiñónez, L., & LLambo, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Informatica Cientifica*, Santo Domingo, Ecuador. <https://revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/3632/5067>
- Coronel, P. (2023). Estudio de clima laboral en una institucion educativa . Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12620/1/18147.pdf>
- Delgado, M. (2019). Diagnóstico de clima organizacional y recomendaciones para su intervención en el área de cirugía de la e.s.e hospital César Uribe Piedrahita. Universidad de Antioquia, Antioquia,

Colombia.

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16326/1/DelgadoMayerlis_2019_DiagnosticoClimaOrganizacional.pdf

Deodato, L. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dominio de las ciencias*, 3, 1338-1358. Obtenido de <file:///C:/Users/isape/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalYSuIncidenciaEnLaFormacionPro-6244046.pdf>

Domínguez, L., Ramírez, Á., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*(1(4)), 59-70. Retrieved from <file:///C:/Users/isape/Downloads/Dialnet-ElClimaLaboralComoUnElementoDelCompromisoOrganizac-4721419.pdf>

Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso organizacional*. Vol. I. Versión electrónica gratuita. http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf

Frías Ruiz, M. (2019). Diagnóstico y propuesta de mejora del clima laboral en la Dirección Distrital 04d01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud en el período 2018 - 2019. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17555>

Gan, F., & Berdel, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: UOC. <https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28329/chap0.xhtml>

García, A., Moro, M., & Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 207-214. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-evaluacion-dimensiones-que-definen-el-S1134282X10000448>

- García, M., & Rodríguez, I. (2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Atención Primaria*, 25(3).
<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/5+Aten+Primaria+2000.+Grupo+Focal+Diseño+y+Practica.pdf>
- Guerrero, E., & Nieto, N. (2018). El clima organizacional desde el enfoque de litwin y stringer en relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en el hospital cayetano heredia, año 2015. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Peru.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/2936/TESIS%20Guerrero%20Eduardo%20Nieto%20Nieto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*(83), 169-173. Retrieved from
<https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v83n2/editorial3.pdf>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Debolsollos.
https://www.google.com.ec/books/edition/Liderazgo_El_poder_de_la_inteligencia_em/E6hnBAAQAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover
- Guzmán Almeida, M. (2018). Medición del clima organizacional del Distrito 01D02-Salud Cuenca Zona Urbana. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9027/1/14672.pdf>
- Hogrefe TEA Ediciones. (2011). Cuestionario de Clima Laboral CLA. <https://web.teaediciones.com/clar-clima-laboral.aspx>
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica de Andrés Bello, Venezuela.

- Piña, C. (2009). Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruíz de Zárate" de Cienfuegos. Edumecentro, 43-55. Retrieved from <http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/15/37>.
- Rodríguez, H. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador.
file:///C:/Users/isape/Desktop/Protocolo%20de%20tesis/Tesis%20base%20No.%201.pdf
- Salldoval-Caraveo M.C. (2004). Organizational Environment Concept and Dimensions. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*;27:33-40.
<https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Sánchez, I. (2004). Complementariedad de los enfoques de dirección estratégica de recursos humanos: hacia una visión. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/8795/8537>
- global de los hoteles españoles. *Revista de trabajo y seguridad social*, n° 254, p. 159-192.
- Sánchez, J., & García, M. (2010). Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital. Almería, Asociación de Enfermería en Salud Menta.
<https://www.redalyc.org/pdf/679/67920212.pdf>
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate : the cloud chamber effect*. New Jersey: Prentice Hall. Retrieved from <https://archive.org/details/leadershiporgani0000stri/page/n27/mode/2up>
- Suquillo, X. (2012). Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Universidad de las Américas (UDLA) de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012. Universidad Técnica particular de Loja.
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4165/1/Suquillo%20Guijarro%20Ximena%20de%20Lourdes.pdf>

- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing management*, 21-4. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958><<http://dx.doi.org/10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958>>
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. . Intervención basada en evidencias*. Medellín: Cincel. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Toro-Alvarez/publication/315874314_Claridad_organizacional/links/59484149458515db1fd7090b/Claridad-organizacional.pdf
- Vázquez, R., & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, III, 105-131. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>
- Vega, D., Arévalo, D., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Diversas Perspectivas en Psicología*, 329-349. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67920212.pdf>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

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

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

Anexo 2: Consentimiento Informado

Cuenca, _____

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

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

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

Atentamente,

CI: