



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE
ACCIÓN DE LA CLÍNICA PAUCARBAMBA S.A.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR:

EDGAR JOAQUIN GUNCAY TORRES

DIRECTOR:

ECO. GIANNI FABRICCIO SALAMEA ALVEAR

CUENCA – ECUADOR

2021

DEDICATORIA

Al culminar esta importante etapa de mi vida quiero dedicar este trabajo a mis padres que han sido el pilar fundamental en mi vida siempre con su amor y apoyo incondicional, a mi hermana Ana y mi abuelita Susana por todo el cariño que me brindan, su ayuda y siempre creer en mí.

También quiero dedicar este trabajo a mi gran amigo Gabriel Palacios Bravo, compañero con quien inicie mi vida universitaria, que en paz descanse.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, mi hermana Ana y mi abuelita Susana que son las personas más importantes de mi vida por acompañarme y guiarme en el cumplimiento de esta meta tan importante como es alcanzar el título profesional.

A mi gran amiga y compañera Evelyn Ordóñez por su ayuda y apoyo a lo largo de mi etapa universitaria.

A mi amiga María José Ayala por su ayuda para realizar mi trabajo de titulación.

A mi tutor Econ. Gianni Salamea Alvear por brindarme su tiempo, ayuda y conocimientos indispensables para culminar este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | viii |
| Resumen..... | xi |
| Abstract..... | xii |
| Introducción..... | xiii |
| Capítulo 1. La empresa..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes y reseña histórica..... | 1 |
| 1.2. Misión y visión..... | 3 |
| 1.3. Valores..... | 3 |
| 1.4. Organigrama..... | 4 |
| Capítulo 2. Marco teórico..... | 11 |
| 2.1. Cultura Organizacional..... | 11 |
| 2.1.1. Definición de la cultura organizacional..... | 11 |
| 2.1.2. Importancia y características de la cultura organizacional..... | 11 |
| 2.1.3. Tipos de cultura organizacional..... | 14 |
| 2.1.4. Relación entre cultura y clima organizacional..... | 16 |
| 2.2. Investigaciones relacionadas..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Clima organizacional..... | 18 |
| 2.3.1. Teorías relacionadas al clima organizacional..... | 18 |
| 2.3.2. Concepto de clima organizacional..... | 20 |
| 2.3.3. Importancia del clima organizacional..... | 20 |
| 2.3.4. Herramientas para diagnosticar el clima organizacional..... | 21 |
| Capítulo 3. Metodología..... | 23 |
| 3.1. Metodología y Diagnostico | 23 |
| 3.1.1. Enfoque de la investigación..... | 23 |
| 3.1.2. Herramienta utilizada para diagnosticar el clima de la organización. | 23 |
| 3.1.3. Análisis y tabulación de los resultados..... | 26 |
| 3.2. Resultados del diagnóstico del clima organizacional | 28 |
| 3.2.1. Dimensión Estructura | 34 |
| 3.2.2. Dimensión Responsabilidad | 39 |
| 3.2.3. Dimensión Recompensa | 43 |
| 3.2.4. Dimensión Riesgos | 47 |
| 3.2.5. Dimensión Relaciones | 51 |
| 3.2.6. Dimensión Estándares de desempeño..... | 55 |
| 3.2.7. Dimensión Apoyo..... | 59 |
| 3.2.8. Dimensión Conflicto | 63 |
| 3.2.9. Dimensión Identidad..... | 67 |

| | |
|--|----|
| 3.2.10. Resultados Globales | 69 |
| Capítulo 4. Propuesta de plan de acción..... | 71 |
| 4.1 Concepto plan de acción..... | 71 |
| 4.1.1 Importancia de un plan de acción..... | 71 |
| 4.1.2 Estructura del plan de acción..... | 71 |
| Conclusiones..... | 81 |
| Recomendaciones | 83 |
| Bibliografía..... | 84 |
| Anexos..... | 88 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Servicios que ofrece la clínica Paucarbamba | 7 |
| Tabla 2: Características de la cultura organizacional. | 13 |
| Tabla 3: Dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)..... | 24 |
| Tabla 4: Fórmula para calcular el alfa de Cronbach..... | 25 |
| Tabla 5: Preguntas por cada dimensión del cuestionario | 26 |
| Tabla 6: Rangos y criterios de calificación | 28 |
| Tabla 7: Género | 28 |
| Tabla 8: Edad..... | 29 |
| Tabla 9: Años de antigüedad | 30 |
| Tabla 10: Departamentos..... | 31 |
| Tabla 11: Preguntas de la dimensión estructura. | 32 |
| Tabla 12: Preguntas de la dimensión responsabilidad..... | 37 |
| Tabla 13: Preguntas de la dimensión recompensa..... | 41 |
| Tabla 14: Preguntas de la dimensión riesgos | 45 |
| Tabla 15: Preguntas dimensión relaciones | 49 |
| Tabla 16: Preguntas de la dimensión estándares de desempeño. | 53 |
| Tabla 17: Preguntas dimensión Apoyo..... | 57 |
| Tabla 18: Preguntas de la dimensión conflicto..... | 61 |

| | |
|---|----|
| Tabla 19: Preguntas de la dimensión identidad | 65 |
| Tabla 20: Rangos y criterio de calificación..... | 69 |
| Tabla 21: Dimensiones del clima organizacional ordenadas de mayor a menor puntuada. | 70 |
| Tabla 22: Propuesta plan de acción – Estructura..... | 72 |
| Tabla 23: Propuesta plan de acción – Responsabilidad..... | 73 |
| Tabla 24: Propuesta plan de acción - Recompensa | 74 |
| Tabla 25: Propuesta plan de acción – Riesgo | 75 |
| Tabla 26: Propuesta plan de acción - Relaciones | 76 |
| Tabla 27: Propuesta plan de acción - Estándares de desempeño..... | 77 |
| Tabla 28: Propuesta plan de acción - Apoyo..... | 78 |
| Tabla 29: Propuesta plan de acción - Conflicto..... | 79 |
| Tabla 30: Propuesta plan de acción – Identidad..... | 80 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|---|
| Figura 1: Logotipo de la empresa..... | 2 |
| Figura 2: Vista frontal de la clínica Paucarbamba | 2 |
| Figura 3: Organigrama de la empresa | 4 |
| Figura 4: Organigrama del departamento Administrativo..... | 5 |
| Figura 5: Organigrama del departamento de Hospitalización..... | 6 |

| | |
|--|----|
| Figura 6: Cuadrante con los tipos de cultura | 14 |
| Figura 7: Género | 28 |
| Figura 8: Edad | 29 |
| Figura 9: Años de antigüedad | 30 |
| Figura 10: Departamentos | 31 |
| Figura 11: Frecuencias de las preguntas en la dimensión estructura. | 33 |
| Figura 12: Promedios de la dimensión Estructura | 34 |
| Figura 13: Frecuencias de las preguntas de dimensión responsabilidad. | 38 |
| Figura 14: Promedio de la dimensión Responsabilidad | 39 |
| Figura 15: Frecuencias de las preguntas de la dimensión recompensa. | 42 |
| Figura 16: Promedios de la dimensión Recompensa | 43 |
| Figura 17: Frecuencias de las preguntas de la dimensión riesgos. | 46 |
| Figura 18 : Promedios de la dimensión Riesgos | 47 |
| Figura 19: Frecuencias de las preguntas de la dimensión relaciones. | 50 |
| Figura 20: Promedios de la dimensión Relaciones | 51 |
| Figura 21: Frecuencias de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño. | 54 |
| Figura 22: Promedio de la dimensión Estándares de desempeño | 55 |
| Figura 23: Frecuencias de las preguntas de la dimensión apoyo. | 58 |
| Figura 24: Promedios de la dimensión Apoyo | 59 |

| | |
|--|----|
| Figura 25: Frecuencias de las preguntas de la dimensión conflicto..... | 62 |
| Figura 26: Promedios de la dimensión Conflicto..... | 63 |
| Figura 27: Frecuencias de las preguntas de la dimensión identidad. | 66 |
| Figura 28: Promedios de la dimensión Identidad..... | 67 |
| Figura 29: Resultados globales de las dimensiones. | 69 |
| Figura 30: Estructura del plan de acción..... | 71 |

Resumen

El principal objetivo de esta investigación es realizar un análisis del clima organizacional de la Clínica Paucarbamba S.A. Posteriormente, basado en los resultados elaborar un plan de acción que optimice los procesos organizacionales de la entidad. Para diagnosticar el clima se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer, que diagnostica 9 dimensiones claves a nivel organizacional. Se determinó que las dimensiones de Identidad, Estructura y Cooperación fueron las dimensiones mejor desarrolladas dentro de la clínica, a diferencia de Recompensa, Relaciones, Riesgo y Responsabilidad, que precisan de acciones correctivas para mejorar su desempeño. El elemento esencial del diagnóstico es que la Clínica mejore su clima laboral y organizacional y por ende los resultados económicos, ofreciendo un servicio de excelencia que abarque todos sus departamentos.

Palabras claves: Clima organizacional, plan de acción, dimensiones de Litwin y Stringer

Abstract

The main objective of this research is to carry out an analysis of the organizational climate of Clínica Paucarbamba S.A. Subsequently, based on the results, prepare an action plan that optimizes the entity's organizational processes. To diagnose the climate, the Litwin and Stringer questionnaire was applied, which diagnoses 9 key dimensions at the organizational level. It was determined that the dimensions of Identity, Structure, and Cooperation were the best-developed dimensions within the clinic, unlike Reward, Relationships, Risk, and Responsibility, which require corrective actions to improve their performance. The essential element of this diagnosis is for the clinic to improve its work and organizational climate and therefore its economic results, by offering an excellent service that would cover all its departments.

Keywords: Organizational climate, action plan, Litwin and Stringer dimensions



 Edgar Joaquín Guncay Torres
 77299
 0987558591
 jguncay93@es.uazuay.edu.ec



MSc. Gianni F. Salamea A.
 ECONOMISTA E ING. COMERCIAL
 C.I. 010242074-2

 Econ. Gianni Salamea A
 Director del trabajo



 Firma Unidad de Idiomas

Introducción

Actualmente, el clima organizacional es de interés para prácticamente todas las empresas del mundo, las cuales lo consideran un aspecto muy importante para lograr un alto nivel de desempeño y eficiencia. Influyendo en la comunicación y toma de decisiones, afectando la satisfacción laboral de los trabajadores. Además, el comportamiento organizacional es de gran importancia, pues busca aplicar los conocimientos adquiridos para la mejora continua y las buenas prácticas gerenciales, mejorando la productividad empresarial (Ivancevich & Konopaske, 2006).

Los directivos tienen la responsabilidad de comprender y absorber las insuficiencias presentes y expectativas de los clientes. Para brindar productos o servicios de calidad, esto no se puede llevar a cabo sin contar con un clima organizacional adecuado e incentivando el desarrollo del capital humano. La Clínica Paucarbamba S.A. no se encuentra exenta de los conflictos relacionados con el clima laboral, además carece de un estudio en esta área cuyos resultados sean la base para crear estrategias de mejora en este aspecto.

Se puede deducir que para que la organización logre un alto nivel de eficiencia para su funcionamiento es necesario que el trabajo se desarrolle en un ambiente laboral amigable para las personas, que permita contar con colaboradores con un alto grado de motivación en sus actividades.

Con este estudio, en la Clínica Paucarbamba S.A. se busca analizar la situación laboral con el fin de prevenir o eliminar las causas de un mal ambiente laboral, como son:

- Delegación de autoridad a personas no capacitadas.
- Inadecuada distribución del ambiente físico donde se realizan las actividades de trabajo.
- Desconocimiento sobre los reglamentos internos de la empresa, inadecuadas herramientas de trabajo.
- Inexistencia de manuales de función en la Institución.
- Falta de liderazgo.
- Rotación de personal.

- Inseguridad física.
- Improcedente manejo de la inteligencia emocional, redistribuciones no ajustadas a las necesidades básicas del trabajador.

La herramienta de estudio del clima de la Clínica Paucarbamba es un cuestionario de Litwin y Stringer, un instrumento que consta de 53 preguntas divididas en 9 órdenes: estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Este se empleó en 33 asistentes a sueldo de la empresa.

Luego de la tabulación y estudio de los resultados obtenidos mediante las encuestas, se procedió a estructurar la propuesta de plan de mejora, que incluye los aspectos más relevantes en los que se debe aplicar acciones correctivas.

Capítulo 1. La empresa

1.1. Antecedentes y reseña histórica

La Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba CLEMPA S.A. con domicilio en la Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, es una institución creada por un grupo de médicos encabezados por el Dr. René Aguirre Paredes, con la iniciativa de brindar servicios médicos y de salud en general.

Se encuentra ubicada en la Av. Paucarbamba 4-138 y Santiago Carrasco. Fue constituida inicialmente bajo el nombre de “Policlínico de Emergencia y Diagnostico” el 30 de octubre de 1981, y su matriculación en el registro de la propiedad se realiza el 16 de diciembre de 1981, bajo la dirección de su gerente y representante legal, el Ing. Marlon Villavicencio Alvarado. Diez años más tarde, a la fecha de terminación de su plazo de funcionamiento, es reactivada extendiéndose por veinte años más y cambiando la denominación social a su nombre actual.

El objeto social de la organización es la prestación de servicios de salud en general, pudiendo realizar todo acto o contrato permitido por la ley, y relacionado con su objeto principal, incluyendo la constitución de nuevas empresas o la participación accionaria en empresas existentes.

La sociedad está regulada bajo la vigilancia de la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, entre otros.

A lo largo de sus cuarenta años de funcionamiento, la clínica Paucarbamba ha ido ampliando y mejorando su cartera de servicios, siempre a la par con los avances médicos y tecnológicos con el fin de ofrecer la mejor atención a los pacientes, con la responsabilidad que amerita el brindar servicios en las diferentes áreas de la salud. Actualmente cuenta con 42 médicos especialistas en consulta y cirugía.

Respecto a la emergencia sanitaria que se vive desde el año 2020 causada por el virus del Covid-19, cabe mencionar que la clínica Paucarbamba carece de una unidad de cuidados intensivos.

Figura 1: *Logotipo de la empresa*



Fuente: (Clínica Paucarbamba, 2020)

Figura 2: *Vista frontal de la clínica Paucarbamba*



Fuente: (Clínica Paucarbamba, 2020)

1.2.Misión y visión

- **Misión**

Alcanzar un servicio en salud óptimo a través de la utilización de todos los recursos basados en una estructura firme y dentro del concepto de mejora continua, manteniendo un equilibrio con el entorno y sus trabajadores.

- **Visión**

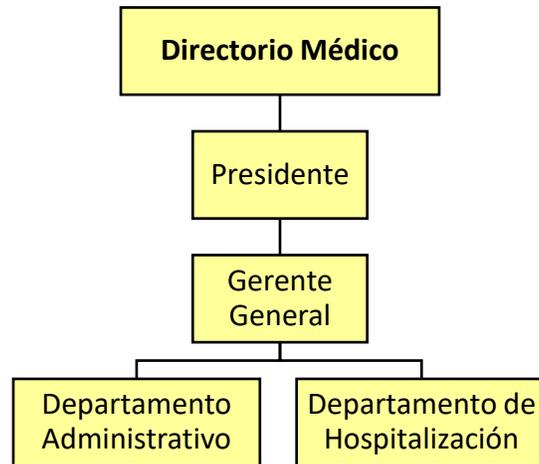
Ser líderes en los servicios de salud altamente calificada, tecnificada, utilizando para esto la tecnología y talento humano de punta en todas sus áreas, respetando el entorno y a sus trabajadores.

1.3.Valores

- **Honestidad:** actuar y expresarse con armonía y sinceridad de acuerdo con los valores de la verdad y la justicia.
- **Responsabilidad:** para responder con seriedad y prudencia, ser consciente de las implicaciones de hacer o no, las tareas que le sean encomendadas.
- **Seguridad:** reduce el riesgo de daños a la salud, accidentes laborales, emergencias internas o externas, y otros eventos que dañan a las personas, procesos, imagen, infraestructura, tecnología, personal, ambiente de trabajo y medio ambiente.
- **Calidad:** brindar servicios de salud que satisfagan las necesidades de los pacientes, enfatizando siempre su tranquilidad.
- **Respeto:** acciones éticas constantes de acuerdo con las funciones asignadas y observancia de las normas institucionales a favor de la calidad del servicio y los pacientes.

1.4. Organigrama

Figura 3: *Organigrama de la empresa*

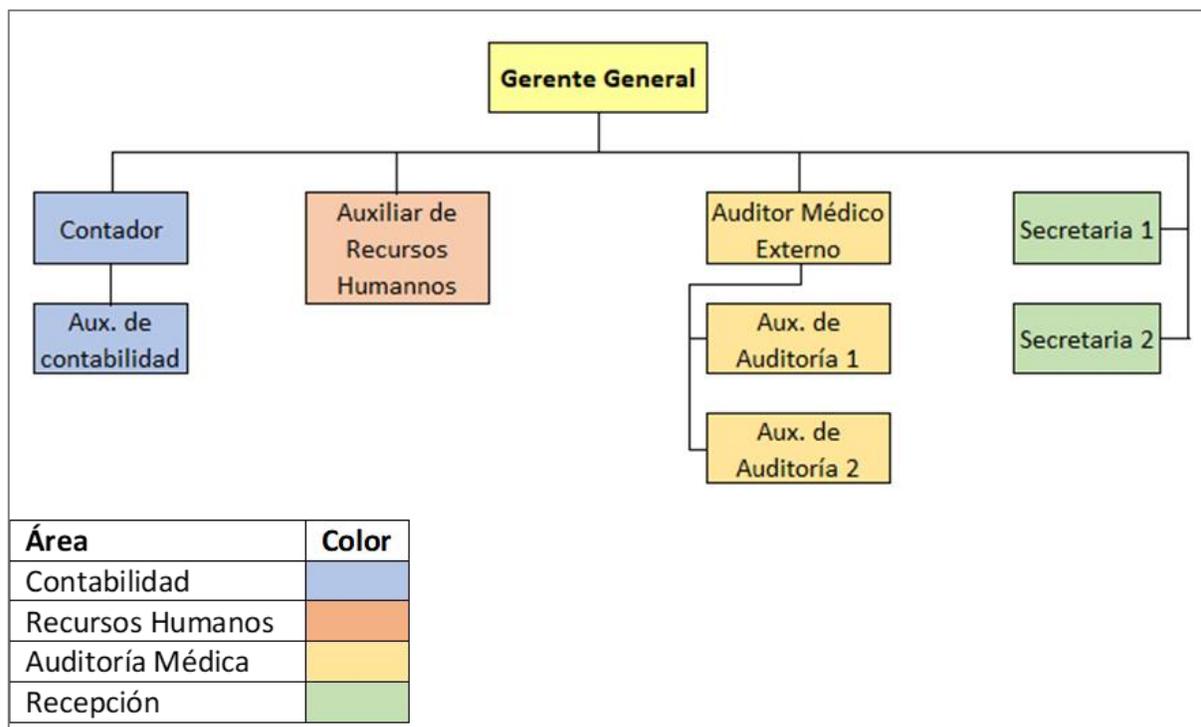


Fuente: *(Archivos Clínica Paucarbamba)*

Elaborado por: Autor

La estructura jerárquica de la clínica Paucarbamba está encabezada por el Directorio Médico, bajo su mando, se encuentra el presidente, a continuación, está el Gerente general, y luego tenemos los dos departamentos en los que se encuentra dividido el personal: El departamento administrativo y el de hospitalización.

Figura 4: Organigrama del departamento Administrativo

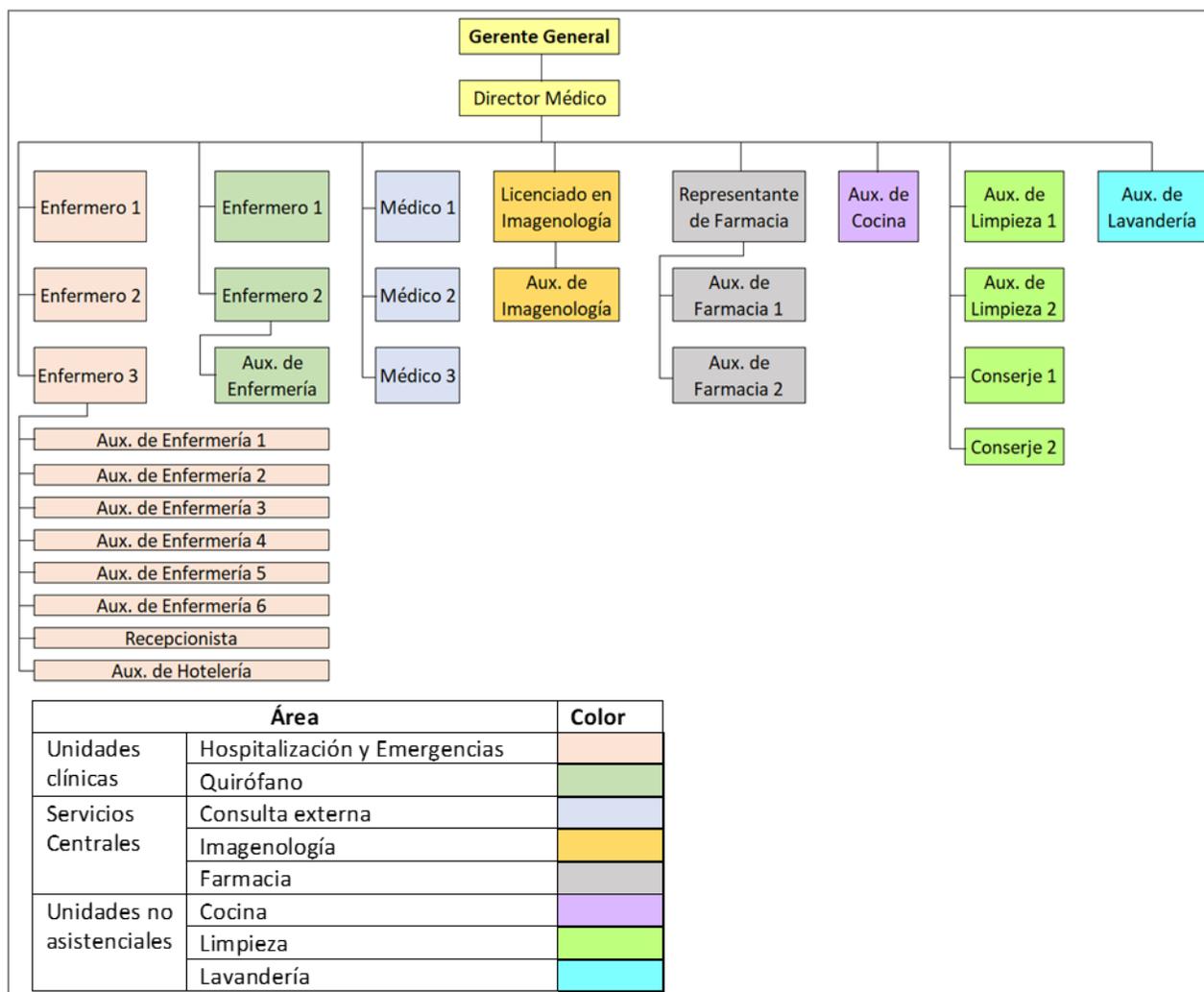


Fuente: (Archivos Clínica Paucarbamba)

Elaborado por: Autor

Como indica la figura 4, dentro del departamento administrativo se encuentran cuatro áreas: contabilidad, recursos humanos, auditoría médica y recepción.

Figura 5: Organigrama del departamento de Hospitalización



Fuente: (Archivos Clínica Paucarbamba)

Elaborado por: Autor

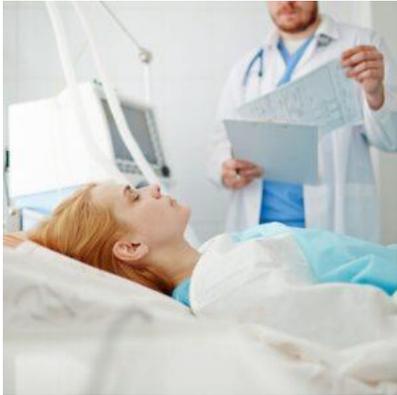
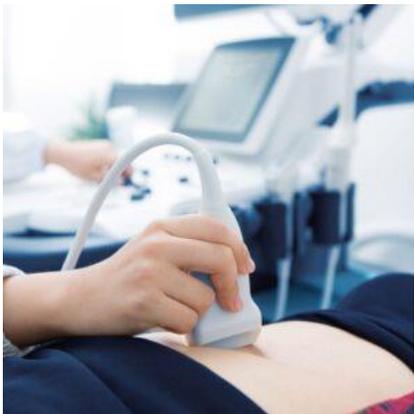
En el Departamento de hospitalización, después del Gerente general, el director médico es quien tiene el mayor rango jerárquico sobre los tres subdepartamentos: unidades clínicas, que incluye las áreas quirófano, hospitalización y emergencia; servicios centrales, que son el área de consulta externa, imagenología y farmacia; y las unidades no asistenciales que incluyen el área de cocina, limpieza y lavandería.

1.5. Servicios

La Clínica Paucarbamba SA. cuenta con una amplia cartera de servicios en las diversas áreas de la salud, detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 1: *Servicios que ofrece la clínica Paucarbamba*

| Fotografía | Servicio | Descripción |
|---|-------------|--|
|  | Emergencias | <p>Atención médica de emergencia las 24 horas los 365 días del año.</p> <p>Médicos y especialistas prestos a brindar una atención médica humana y profesional en cada caso emergente que se presente</p> |
|  | Quirófanos | <p>Las instalaciones cuentan con Quirófanos modernos para la realización de todo tipo de procedimientos quirúrgicos. Tratamientos cuidadosamente realizados por personal médico calificado.</p> |

| | | |
|---|-----------------|---|
|  | Hospitalización | Área de hospitalización adecuada para que los pacientes reciban atención que ayude a una pronta recuperación de su salud. |
|  | Rayos X | El departamento de Rayos X está a disposición para un oportuno diagnóstico y realización de estudios para que el médico tratante pueda realizar una valoración precisa. |
|  | Ecografía | Se Puede realizar todo tipo de ecografía y ultrasonido en el área de Ecografía, siempre con personal capacitado. |

| | | |
|---|----------------------------|---|
|  | <p>Consulta externa</p> | <p>La clínica cuenta con especialistas prestos a brindar un servicio de calidad</p> |
|  | <p>Laboratorio clínico</p> | <p>Se realizan exámenes para un oportuno diagnóstico, contando con excelentes profesionales en laboratorio clínico.</p> |
|  | <p>Farmacia</p> | <p>La receta necesaria para un tratamiento adecuado se puede encontrar en nuestra farmacia.</p> |

| | | |
|---|------------------------|---|
|  | Especialidades médicas | <p>Anestesiología</p> <p>Acupuntura</p> <p>Cardiología</p> <p>Cirugía general</p> <p>Cirugía maxilofacial</p> <p>Cirugía pediátrica</p> <p>Cirugía vascular</p> <p>Dermatología</p> <p>Bioquímica y farmacia</p> <p>Gastroenterología</p> <p>Ginecología</p> <p>Hematología</p> <p>Medicina general</p> <p>Medicina interna</p> <p>Nefrología</p> <p>Nutrición</p> <p>Odontología</p> <p>Otorrinolaringología</p> <p>Pediatría</p> <p>Traumatología</p> <p>Urología</p> |
|---|------------------------|---|

Fuente: (Clínica Paucarbamba, 2020)

Elaborado por: Autor

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. Definición de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es una manifestación amplia, diversa y compleja de explicar, la organización se concibe como una pequeña población con una dimensión cultural propia, muy clara y concreta.

Para Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009), publicado en Rivera (2018) la cultura organizacional es un conjunto de significados y valores que tienen los miembros de una organización. Estos son la piedra angular de la cultura organizacional y se manifiestan a través de símbolos, comportamientos y composiciones.

Se ve como una característica diferenciadora de la organización, como un conjunto de características que le confieren identidad propia y le permiten distinguirse de las demás. Así como los sujetos tienen ciertos tipos de personalidad que pueden percibirse como debilidades o fortalezas que comprometen los lazos interpersonales, la organización lo hace de la misma manera, la cultura es su personalidad, con o sin características positivas, que influye en los distintos campos asociados. No puede haber organización sin una cultura intrínseca que la diferencie y oriente sus acciones e incremente la percepción que la sociedad tiene al respecto.

La cultura organizacional presenta diversos enfoques conceptuales y metodológicos, uno de estos enfoques lo presenta Schein (Cantillo, 2013) que explica la cultura organizacional como los supuestos básicos que fueron inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo en particular y que divide el estudio de la cultura organizacional en 3 niveles: herramientas de observación, valores y supuestos básicos.

2.1.2. Importancia y características de la cultura organizacional.

La importancia de la cultura organizacional está dada por los beneficios que obtiene una organización con la implementación de una cultura organizacional determinada. Por

ejemplo, los valores, el igualitarismo, las relaciones de alta calidad y un ambiente acogedor puede ser una política instituida en la empresa que aporta felicidad y bienestar social.

Sin embargo, es poco probable que una simple mirada a estos aspectos específicos dé una imagen completa de la organización, ya que hay mucho de lo que constituye la cultura por debajo del nivel de conciencia. Los valores y en particular, los supuestos que dan forma a la cultura corporativa se pueden descubrir observando cómo interactúan los empleados y las decisiones que toman, así como haciendo preguntas sobre sus creencias y percepciones de equidad y comportamiento apropiado.

Comprender la importancia de la cultura de la organización pudiera comenzar por observar sus artefactos: su entorno físico, las interacciones de los empleados, las políticas de la compañía, los sistemas de recompensas y otras características observables. Cuando se entrevista para un puesto, observar el entorno laboral, cómo se visten las personas, dónde se relajan y cómo hablan con los demás es definitivamente un buen comienzo para comprender la cultura de la empresa (Chiavenato, 2009).

Robbins y Coulter (2000) sostienen en su libro “Administración” que existen siete características de la cultura organizacional, estas se describen en la Tabla 2 presentada a continuación.

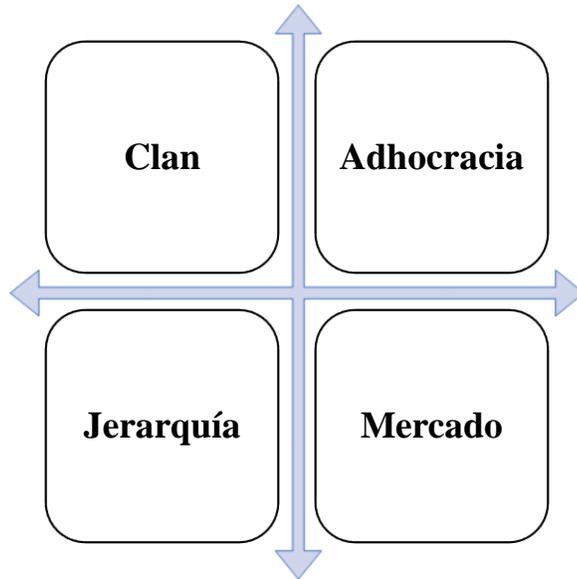
Tabla 2: *Características de la cultura organizacional.*

| CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | |
|---|---|
| INNOVACIÓN | Las empresas cuya cultura promueve la innovación, animan a sus empleados a asumir riesgos e innovar en el desempeño de sus funciones. |
| ATENCIÓN AL DETALLE | Esta característica dicta el grado de precisión de los empleados en su trabajo. Una organización que valora la atención al detalle con la expectativa de que sus empleados realicen su trabajo con precisión, tiene una ventaja competitiva importante. |
| ÉNFAIS EN EL RESULTADO | Grado en que las empresas se enfocan en los resultados, mas no en cómo estos se logran. Aquí se pide que la fuerza de ventas haga todo lo que esté a su alcance para obtener mayores resultados. |
| ÉNFAIS EN LAS PERSONAS | Las culturas centradas en las personas valoran la equidad, el apoyo y el respeto de los derechos individuales tomando en cuenta siempre el grado de afección de las decisiones sobre el personal. |
| TRABAJO EN EQUIPO | Grado en el que las actividades de la empresa están enfocadas en trabajo de equipo o grupal, más que los trabajos de forma individual. |
| AGRESIVIDAD | Esta característica determina si los miembros del grupo tienden a ser competitivos o enérgicos frente a la competencia o se muestran blandos o calmados ante esta. |
| ESTABILIDAD | Una empresa con una cultura que valora la estabilidad se rige por reglas, es predecible y burocrática. Estos tipos de cultura generalmente brindan niveles de producción consistentes y funcionan mejor en condiciones de mercado sin cambios. |

Fuente: Adaptado de (Robbins & Coulter, 2000).

2.1.3. Tipos de cultura organizacional.

Figura 6: Cuadrante con los tipos de cultura.



Fuente: Adaptado de (Cameron & Quinn, 2011).

- **Clan**

En este tipo de cultura, la empresa es como un entorno familiar, los trabajadores comparten entre ellos, la gestión se convierte en un modelo a seguir en la organización. La forma de liderazgo busca sembrar camaradería y apoyo mutuo, consentimiento y cooperación, además los valores, la lealtad se comparten entre los empleados generando responsabilidad entre las partes. El trabajo duro, la confianza y la franqueza del equipo son estratégicamente importantes, es decir, la cooperación de las partes, la gratitud, satisfacción de los empleados, y la importancia que los gerentes le dan al progreso de las personas, son las bases de este tipo de modelo (Cameron & Quinn, 2011).

- **Jerarquía**

Para este tipo de cultura, la empresa es una entidad muy jerárquica, establecida y organizada. Los procedimientos y modelos se definen de antemano para todas las actividades y la administración se presenta como modelo, este tipo de organización se caracteriza por la seguridad laboral, lo que se traduce en poca inestabilidad.

El respeto a las reglas, las directrices y las regulaciones jerárquicas son valores compartidos por los empleados, para la coherencia y estabilidad de los miembros, es de suma importancia que todo esté coordinado hasta el más mínimo detalle, la eficiencia y el control son fundamentales. En resumen, el éxito se basa en la eficiencia, el cumplimiento del servicio planificado y los bajos costos (Cameron & Quinn, 2011).

- **Adhocracia**

Las empresas con este tipo de cultura son vistas como una entidad muy emprendedora, abierta a personas ambiciosas que confían en sus ideas y asumen riesgos. La gestión puede verse como un ejemplo de espíritu empresarial e innovación, en tanto la directiva se caracteriza por el impulso de la decisión privada, la gestión de riesgos y la independencia de los trabajadores con una dinámica estratégica, preparada para afrontar nuevos retos. El emprendimiento y la introducción de nuevos productos al mercado son el principal secreto del éxito de las empresas que adquieren este tipo de cultura (Cameron & Quinn, 2011).

- **Mercado**

Este tipo de cultura es adoptada por empresas orientadas a resultados, las personas son muy profesionales y su principal meta es lograr sus objetivos. La guía de trabajo es apreciada como una guía decidida, provocativa y competitiva para alcanzar resultados ambiciosos con metas definidas. La agresión, el espíritu de victoria y realización son los productos que convergen en los integrantes de estas unidades. La acción y el comportamiento agresivo en los negocios son estratégicamente importantes, siendo la directriz principal el vencer a la competencia (Cameron & Quinn, 2011).

2.1.4. Relación entre cultura y clima organizacional.

Existe una relación estrecha y a veces ambigua entre la cultura y el clima organizacional, que a menudo se ha pasado por alto en la literatura. Según Barker (1994), existe evidencia de que los dos términos se usaban a menudo como sinónimos, a pesar de la multitud de estudios sobre el clima, los intentos de definir el constructor de tal manera que difiera de la cultura han resultado confusos.

Por su parte, Moran y Volkwein (1992) sostienen que, si bien la cultura y el clima son elementos claramente identificables dentro de las organizaciones, existe cierta superposición entre los dos términos. La cultura generalmente se entiende como una colección de valores fundamentales y sistemas de creencias que dan significado a las organizaciones y dependen en gran medida de la alta dirección, por lo tanto, afectan directamente al clima organizacional que, por su parte, consta de elementos empíricamente más accesibles como las características de comportamiento y actitud.

Según Schneider y et al (2013) la cultura organizacional y el clima se enfocan en cómo las organizaciones, observan, experimentan y dan sentido a su entorno de trabajo. Aunque la cultura y el clima se han abordado desde diferentes teorías, los dos conceptos intentan comprender fenómenos psicológicos estrechamente relacionados en las organizaciones.

2.2. Investigaciones relacionadas

Realizando una búsqueda de investigaciones anteriores relacionadas con el tema de estudio, se encontraron varios autores que han analizado de una u otra forma las variables de observación. Este es el caso de Gómez (2019) con su investigación bajo el título de “Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional Virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas”. En lo que el objetivo principal fue proponer una estrategia para optimizar el clima organizacional del personal médico del hospital. Para hacerlo de manera justa, se utilizó una metodología detallada no empírica de Análisis de Clima Organizacional N° 468-2011 / MINSA, elaborado por el Consejo Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú. A partir de ahí, el principal resultado es que

existe un clima desfavorable, que se refleja en los problemas de la relación entre el personal médico.

En la cual el objetivo principal fue proponer un plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital. Para dar cumplimiento al mismo la metodología empleada fue de tipo descriptiva no experimental, es decir se analizaron las variables como se presentaron sin manipulación o alteración alguna, empleando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, apoyado en la metodología para el estudio del clima organizacional RM N° 468-2011/MINSA, construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú. De ahí, el principal resultado obtenido fue la existencia de un clima adverso evidenciado en problemas de interrelación entre el personal de enfermería.

En este sentido, el autor García (2018) en su investigación “Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora JR S.A.S en la ciudad de Cúcuta, Colombia, se planteó como objetivo elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora JR S.A.S”. Partiendo del valor de tener un plan en beneficio de los empleados y un buen clima laboral, desarrolló un estudio detallado con enfoque inductivo. No es posible utilizar la herramienta de diagnóstico IMCOC (un dispositivo para medir el clima de las empresas en Colombia), que permite medir de manera confiable el clima laboral utilizado en otras organizaciones de la región colombiana. Los resultados muestran que varios de los cambios analizados están dañados, como la motivación y el no reconocimiento de la gestión por parte de los empleados, y la organización y sus líderes pueden reconocer las deficiencias identificadas.

Por su parte, Guzmán (2018) realizó una indagación sobre el tema titulada “Análisis comparativo de la caracterización del clima organizacional en hospitales públicos y privados” para examinar las características del clima organizacional entre los trabajadores de la salud, hacer comparaciones de las condiciones laborales en los sectores público y privado. Para ello, utilizó una encuesta metódicamente probada sobre el clima organizacional que incluye 10 dimensiones, desglosa 44 elementos y trabaja en la escala Likert. Como resultado, aparecen dos factores positivos y dos negativos, que tienen una influencia significativa en el clima organizacional del sector público, mientras que en el sector privado aparecen tres factores

positivos y un factor negativo con un pequeño porcentaje en la varianza total, que indica un mejor clima organizacional en un hospital privado que en uno público.

2.3. Clima organizacional

2.3.1. Teorías relacionadas al clima organizacional.

Las empresas todavía están formadas por personas que forman grupos que tienden a comportarse de manera no homogénea y hasta cierto punto influyen en el entorno empresarial. Tras la presentación de esta iniciativa, nació el concepto de entorno laboral. Méndez (2011) sostiene que la génesis del entorno laboral se basa en la sociología; El concepto de organización está anclado en la teoría de las relaciones humanas, con especial énfasis en las personas en su rol laboral y en la cooperación en el sistema social. Por su definición, el clima sindical es el resultado de la colaboración social de las personas influenciadas por: el sistema de valores, reacciones y creencias, dando como resultado del proceso de relación, así como el entorno interno de la organización.

La misión de recursos humanos es fundamental para el éxito de las empresas, por lo que necesitan el clima organizacional adecuado. Dessler y Valera (2011) definen el clima organizacional como un grupo de características sostenibles que representan una organización, la diferencian de las demás e influyen en la conducta de los sujetos que la componen.

Por su parte Halpin y Crofts (1962), citados por (Silva, 2006), manifiesta que el clima organizacional es la crítica que el empleado forma en la organización. Añaden otro aspecto a su concepto y es un espíritu que refleja la percepción personal de las expectativas sociales de los empleados cuando quedan satisfechos y sienten que su deber se ha cumplido.

Otro enfoque más actual vincula lo estructural y lo subjetivo, este es defendido por Litwin y Stringer, (1968), citado por (Góncalvez, 2013) argumentan que el clima organizacional contiene efectos subjetivamente sabios del sistema formal, el estilo de liderazgo inconsecuente y otros mecanismos notables del entorno sobre las resistencias, dogmas, valores y estimulaciones de los individuos que laboran en la organización.

Para Brunet (2011) el clima organizacional es un concepto integrado que permite tanto definir el camino como traducir pautas y prácticas administrativas, tecnologías, procesos de toma de decisiones, etc. A través del clima y la motivación en el comportamiento de los equipos de trabajo y de las personas a las que afectan.

Por otro lado, García (2009) explica el clima laboral por la composición psicológica de las empresas. Representa el sentimiento, la personalidad o el carácter del entorno de la organización. Por lo que son cualidades que perduran en el ambiente interno de las entidades y son experimentadas por sus integrantes, por lo que determinan su comportamiento, lo que se traduce en los valores y atributos de la organización.

Por su parte, Góncalvez (2013) considera que las organizaciones presentan factores y estructuras que propician el clima laboral partiendo de las impresiones que tengan los individuos. Como consecuencia de estos parten los comportamientos de los trabajadores, lo que repercute de forma directa en la organización.

Al analizar la teoría y las definiciones, se evidencia un conjunto de factores que intervienen en la conducta del trabajador. El clima organizacional parte de la percepción de las personas hacia la organización, las relaciones interpersonales que existen en su ambiente físico, determinando sus actitudes y comportamientos, de ahí la importancia de su evaluación para identificar los aspectos que conforman en su contexto la organización.

Las dimensiones del clima organizacional son las variables que lo determinan y pueden ser medidas para conocer la repercusión que tienen en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Cuando se desea realizar un diagnóstico del clima en una organización se deben estudiar estas dimensiones, son varios los autores que han investigado sobre los aspectos que influyen sobre el ambiente de los sistemas organizacionales.

Según Likert (2004) el clima está definido por ocho dimensiones, los procedimientos determinan cómo la administración influye en los empleados y las características de las fuerzas motivacionales. Estos son procedimientos para aumentar la motivación de los empleados y responder a sus necesidades. Las características de los procesos de comunicación, formas de comunicación en las empresas y su tipología, caracterizan los

procesos de gobierno, la importancia de la relación jefe / subordinado con los objetivos de la organización, características de los procesos de selección, la relevancia de la información en la que se basa la selección y distribución de funciones, las características de los procesos de idealización, los procedimientos para comprender las metas y lineamientos de la organización y las características de los procesos de gestión a través de los cuales se ejerce el control. Por otro lado, los objetivos de desempeño y mejora de cómo se organizan esos objetivos y cómo se capacita a una persona para alcanzarlos.

Dessler y Valera (2011) manifiestan que el uso de métodos para medir el clima laboral se enfoca en identificar y evaluar ciertos aspectos internos, tanto formales como informales afectan el comportamiento de los empleados.

2.3.2. Concepto de clima organizacional.

El clima organizacional se limita a un conjunto de características perdurables que representan a una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la integran (López A. , 2016). El clima organizacional está ligado a todas las conexiones profesionales y especiales que se desarrollan en cada lugar de trabajo. Dependiendo del clima organizacional de la organización o formación, se puede ver y medir su gestión, la calidad de los bienes o servicios y el logro de metas (Arias & Arias, 2014).

La expresión clima organizacional puede ser reemplazado por clima laboral, para la dirección de una organización o empresa, es significativo comprender el clima organizacional que existe entre sus subordinados y empleados externos, consumidores o vendedores con los que tiene relaciones y convenios.

2.3.3. Importancia del clima organizacional.

Un entorno de trabajo armonioso es de suma importancia para el funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones. Por ello, se deben tener en cuenta los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los empleados, en su comportamiento, conducta y encontrándose directamente relacionados con la percepción que el empleado tiene de su lugar de trabajo, su entorno laboral y el medio social.

Zambrano, Ramón, y Espinoza (2017) mencionan que la conducta organizacional es el factor del que procede el clima laboral, de ahí la relevancia de estudiar el comportamiento organizacional pues este incluye los siguientes aspectos: motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, liderazgo, objetivos, trabajo en equipo y clima organizacional.

Por otro lado, Segredo (2013) se refiere a que el comportamiento organizacional está relacionado con las actividades de las personas que trabajan en las empresas, y el comportamiento del equipo, temas complejos como estándares, funcionalidad, formación de grupos y manejo de conflictos.

2.3.4. Herramientas para diagnosticar el clima organizacional.

Se proponen varios modelos en el mundo empresarial para medir el clima organizacional, todas estas sugerencias están orientadas al desarrollo para realizar la investigación más eficaz, hacer recomendaciones que sean relevantes en cada caso y que estas dimensiones se puedan utilizar como elementos de referencia. Cada empresa puede elegir las variables y extensiones de la investigación que son relevantes para los problemas identificados o que deben evitarse.

Alguno de los instrumentos más empleados son las encuestas y entrevistas personales. Aunque determinadas organizaciones contratan servicios de compañías dedicadas a medir el clima organizacional. Como es el caso de Hay Group 3, consultora venezolana que emplea un instrumento de medición denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO). Entre los aspectos principales que se mide con esta herramienta, se encuentran: transparencia, estándares, compromiso, flexibilidad, reconocimiento, cooperación de equipo. Según la compañía, al obtener un buen puntaje en estos aspectos, los trabajadores están expresando su motivación por laborar en la institución, sin embargo, cuando el puntaje no es el deseado, es evidencia de una ruptura en el clima organizacional, en la exaltación de los recursos humanos y por consiguiente una afectación productiva (Segredo & Pérez, 2007).

Por otro lado, la compañía GESTAR 4, citado en el mismo informe, emplea en su diagnóstico variables como la claridad organizacional, soporte organizacional, avance y

desarrollo, comunicación, beneficios, colaboración entre unidades, liderazgo, ambiente físico de trabajo entre otras de similar importancia para medir el clima.

La herramienta empleada por cada empresa que desee medir el ambiente de trabajo o clima de su organización depende de la decisión de cada organización, esta empleará la más adecuada, dependiendo de lo que necesite diagnosticar. Por tal motivo, los cuestionarios o guías de entrevistas serán confeccionadas de acuerdo con lo que la empresa precise diagnosticar en cada área.

Litwin y Stringer (1968), citando (García, 2009), argumentaron que el clima organizacional incluye efectos subjetivos y percibidos del sistema formal, estilo de liderazgo informal y otros componentes relevantes del ambiente sobre las fuerzas, credos, valores y motivaciones de las personas, para laborar en la organización. Según el autor, el estudio empírico del que emanó la herramienta se desarrolló originalmente para ensayar algunas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y el clima organizacional en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización. Se identificaron tres objetivos de investigación:

- Examinar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional;
- Estudio de los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medido mediante análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
- Determinar el impacto del clima organizacional sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Según Méndez (2011), Litwin y Stringer realizaron una encuesta fundada en la teoría motivacional experimental de McClelland para descubrir los discernimientos (subjetivos) de las personas y su comportamiento en el campo organizacional. Se utilizaron medidas: estructura organizativa de trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad - lealtad. El cuestionario contiene 53 ítems con una escala separadas por “completamente de acuerdo” a “completamente en desacuerdo”.

Capítulo 3. Metodología

3.1. Metodología y Diagnostico

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional en la Clínica Paucarbamba SA. Se realizo el estudio al total de la población o muestra estadística, es decir en la encuesta participaron todos los colaboradores de la empresa que son las 33 personas que se encuentran en la nómina.

3.1.1. Enfoque de la investigación.

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, fue preciso recabar la información dentro de la empresa y un análisis completo de las opiniones por lo que se escogió esta orientación. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) exponen que los enfoques se pueden encontrar específicos y delimitados desde el inicio del análisis; además, se habilitan instalaciones para la recopilación y verificación de datos. La recopilación de datos se basa en la medición y la investigación, en métodos estadísticos.

3.1.1.1. Investigación de campo.

La investigación de campo permitió recabar datos desde el lugar donde se originaron los eventos, mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la Clínica Paucarbamba S.A. lo cual se llevó a cabo en varias visitas, puesto que los 33 colaboradores que laboran en la clínica lo hacen en turnos diferentes, se logró recolectar información que ayudó a diagnosticar el clima organizacional y dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Autores como Soto y Duran (2010) la definen que la investigación de campo se realiza con el fin de planificar conscientemente un ingreso adecuado que le permita al investigador optimizar tiempo y recursos, conocer y comprender el grado de veracidad de los objetos de investigación, recolectar datos de manera adecuada y abordar el tema.

3.1.2. Herramienta utilizada para diagnosticar el clima de la organización.

Los autores López y Fachelli (2015) se refieren a la encuesta como uno de los métodos de investigación social más comunes en sociología, que ha ido más allá del estricto

marco de la investigación científica y se ha convertido en una actividad diaria en la que todos participamos.

Para medir el clima organizacional en la Clínica Paucarbamba S.A. se empleó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), el cual tuvo una corrección por parte de los autores Echezuria y Rivas en el año 2001. Esta herramienta consta de 53 preguntas que se encuentran distribuidas en 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad.

Según Litwin y Stringer (1968) citado en (Pérez, 2012) estas dimensiones registran la percepción que poseen los empleados referentes a su organización. En la tabla 3 se conceptualizan las nueve dimensiones consideradas en la herramienta aplicada para medir el clima organizacional de la Clínica.

Tabla 3: Dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).

| Dimensión | Conceptos |
|-------------------------|--|
| Estructura | Esta dimensión mide la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la estructura jerárquica, competencias, conducta administrativa, control de actividades y políticas institucionales. |
| Responsabilidad | Esta dimensión mide la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la independencia de sus funciones, responsabilidad en sus acciones, compromiso, y autoexigencia que crea la sensación de ser su propio jefe. |
| Recompensa | Es la apreciación que tienen los miembros de la empresa sobre las políticas promocionales, recompensas de alta calidad, fuentes de satisfacción, motivación, aportación y orientación hacia el premio, así como castigo y sanción. |
| Relaciones | Es la percepción que tiene los trabajadores sobre un ambiente de trabajo grato, el grado de reconocimiento, comedimiento, calidez y soporte que existe dentro de la organización. |
| Apoyo | Es la sensación que tienen los miembros de la organización de encontrarse en un ambiente de trabajo colaborativo, con apoyo y ayuda mutua. |
| Riesgo | Considera la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las metas, objetivos y los riesgos calculados promovidos por los jefes de la organización. |
| Estándares de desempeño | Esta dimensión mide el sentir de los trabajadores sobre las normas de rendimiento que impone la organización, es importante crear compromiso con las metas y cumplimiento de reglas. |
| Conflicto | Mide la capacidad que tienen los miembros de la organización en los diferentes niveles jerárquicos de aceptar las opiniones contrarias y confrontar los problemas a fin de dar una solución a estos. |
| Identidad / Lealtad | Esta dimensión es la que mide el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con la organización, su percepción de conexión, afecto, apego, calidez, ánimo de trabajo, familiaridad y complicidad. |

Fuente: Adaptado de (Pérez, 2012).

Esta herramienta está formada por una escala Likert con cuatro opciones de respuesta: muy en desacuerdo; en desacuerdo; muy de acuerdo y de acuerdo. Siendo el nivel de confiabilidad de 0.82 del alfa de Cronbach, valor que da una alta confiabilidad al instrumento aplicado.

El coeficiente alfa fue desarrollado por Lee J. Cronbach en 1951. Este índice se usa para medir la confiabilidad de la naturaleza de la consistencia interna de una escala. Es decir, el alfa de Cronbach es el valor medio de la correlación entre los elementos que componen el instrumento (Oviedo & Arias, 2005). Según criterios establecidos y planteados por diversos autores González & Pazmiño (2015), un valor de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 indica buena consistencia interna para una escala unidimensional.

Tabla 4: *Fórmula para calcular el alfa de Cronbach*

| Estadísticos de fiabilidad | |
|---|------------|
| Alfa de Cronbach | 0,82443925 |
| Número de ítems | 53 |
| Sumatoria de varianzas de cada ítem (Anexo 4) | 30,9201102 |
| Varianza total del instrumento (Anexo 5) | 161,786961 |

Fuente: Adaptado de (Likert, 2004)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{53}{53-1} \left[1 - \frac{30,9201102}{161,786961} \right]$$

$$\alpha = 0.82443925$$

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

El cuestionario incluye preguntas tanto positivas como negativas en cada una de sus dimensiones, estando distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5: Preguntas por cada dimensión del cuestionario

| Dimensión | Preguntas | Preguntas negativas |
|--------------------------------|------------------|----------------------------|
| Estructura | 1 al 10 | 6, 7, 8 |
| Responsabilidad | 11 al 17 | 11, 16, 17 |
| Recompensa | 18 al 23 | 21, 23 |
| Riesgo | 24 al 28 | 27 |
| Relaciones | 29 al 33 | 31, 32 |
| Estándares de desempeño | 34 al 39 | 38 |
| Apoyo | 40 al 44 | 40 |
| Conflicto | 45 al 49 | 45, 49 |
| Identidad o lealtad | 50 al 53 | 53 |

Elaborado por: Autor

3.1.3. Análisis y tabulación de los resultados.

En el estudio se emplearon métodos estadísticos en forma gráfica y numérica para recolectar, organizar y diagnosticar la información obtenida. Las encuestas se realizaron de forma escrita a cada uno de los 33 colaboradores de la Clínica Paucarbamba y estos datos fueron procesados y tabulados empleando la herramienta Microsoft Excel. Los valores que se les asignaron a las respuestas fueron:

- Muy en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- De acuerdo (3)
- Muy de acuerdo (4)

En cuanto a las preguntas polarizadas o negativas se les asignó una calificación inversa para poder ser tabuladas e interpretadas correctamente, como por ejemplo el caso de la pregunta 21 del cuestionario que plantea la interrogante: ¿En esta organización hay mucha crítica?; se obtiene una respuesta positiva que se debe interpretar de forma negativa o viceversa, es decir si el encuestado está de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación, se tiene una respuesta positiva pero que afecta negativamente a la entidad puesto que está afirmando que existe mucha crítica y por lo tanto al momento de tabular se le asigna la

calificación de la siguiente manera: muy en desacuerdo (4), en desacuerdo (3), de acuerdo (2) y muy de acuerdo (1).

Para obtener las frecuencias de cada pregunta, es decir la cantidad de respuestas que obtuvo cada opción, se obtuvo mediante el conteo manual de las respuestas de cada ítem, por ejemplo, en la pregunta 1. ¿En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas?; 4 encuestados respondieron estar muy en desacuerdo siendo esta la frecuencia de dicha opción, se contó una frecuencia de 14 encuestados en desacuerdo, 9 de acuerdo y 6 muy de acuerdo, dando el total de 33 encuestas. Y para obtener estos resultados de forma porcentual simplemente se dividió cada una de las frecuencias para el total de encuestados y multiplicando por 100 de la siguiente manera: para la frecuencia muy en desacuerdo: $\frac{4}{33} \times 100 = 12.12\%$; en desacuerdo: $\frac{14}{33} \times 100 = 42.42\%$; de acuerdo $\frac{9}{33} \times 100 = 27.27\%$; muy de acuerdo $\frac{6}{33} \times 100 = 18.18\%$.

En cuanto a la obtención de los promedios de cada pregunta, mediante la aplicación de la herramienta “PROMEDIO” en Excel se señalan las 33 respuestas y automáticamente se obtiene el resultado, haciendo esto de forma manual, el promedio de cada pregunta resultaría al realizar la sumatoria de cada una de las respuestas y a este resultado dividirlo para 33 que es el número total de encuestados.

Del mismo modo se obtiene los promedios de cada dimensión, pero realizando la sumatoria de los promedios de cada pregunta y dividiéndolos para el número de preguntas de la dimensión.

Para evaluar y plantear las medidas necesarias para cada dimensión según su promedio obtenido, se utilizó la tabla 6.

Tabla 6: Rangos y criterios de calificación

| Escala | Ponderación | Propuesta de acción |
|---------|------------------|-----------------------|
| 0 - 1 | Muy desfavorable | Plan de mejora |
| 1,1 - 2 | Desfavorable | Plan de mejora |
| 2,1 - 3 | Favorable | Plan de reforzamiento |
| 3,1 - 4 | Muy favorable | Plan de reforzamiento |

Elaborado por: Autor

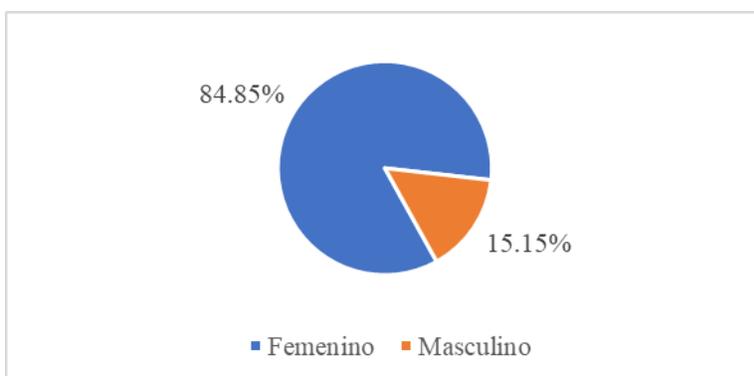
Finalmente, para elaborar el plan de acción se tomaron en cuenta las preguntas que presentan promedios inferiores a 3, de este modo el plan de acción incluye un total de 32 ítems.

3.2. Resultados del diagnóstico del clima organizacional

Tabla 7: Género

| Género | Número | % |
|--------------|-----------|------------|
| Femenino | 28 | 84.85 |
| Masculino | 5 | 15.15 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autor

Figura 7: Género

Elaborado por: Autor

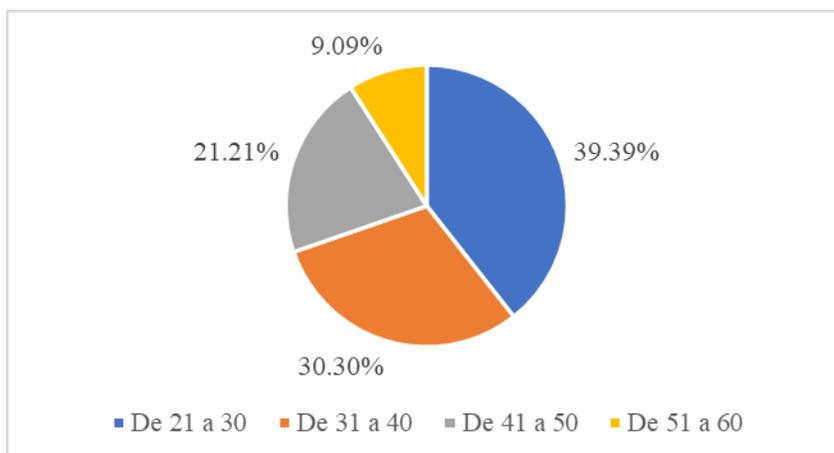
Como se aprecia en el Figura 7, del grupo de colaboradores pertenecientes a la entidad el 84.85% son del género femenino, representando la gran mayoría, y tan solo el 15.15% son de género masculino.

Tabla 8: Edad

| Rango | Años | % |
|--------------|-----------|-------------|
| De 18 a 30 | 13 | 39,39% |
| De 31 a 40 | 10 | 30,30% |
| De 41 a 50 | 7 | 21,21% |
| Más de 50 | 3 | 9,09% |
| Total | 33 | 100% |

Elaborado por: Autor

Figura 8: Edad



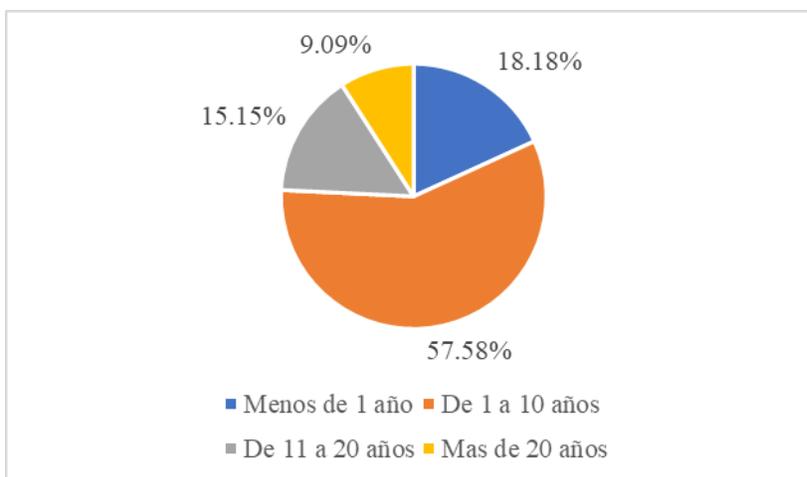
Elaborado por: Autor

En cuanto a la edad del personal, como indica la Figura 8, la mayoría se encuentra en un rango de 21 a 30 años que representa el 39.39% de la muestra, un 30.30% se encuentra en el rango de 31 a 40 años, otro 21.21% se encuentra en un rango de edades que van de los 41 a 50 años y finalmente, tan solo 3 miembros del personal que representan el 9.09% de la muestra se encuentra en el rango de edad de 51 a 60 años.

Tabla 9: Años de antigüedad

| Rango | Años | % |
|-----------------|-----------|------------|
| Menos de 1 año | 6 | 18,18% |
| De 1 a 10 años | 19 | 57,58% |
| De 11 a 20 años | 5 | 15,15% |
| Mas de 20 años | 3 | 9,09% |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autor

Figura 9: Años de antigüedad

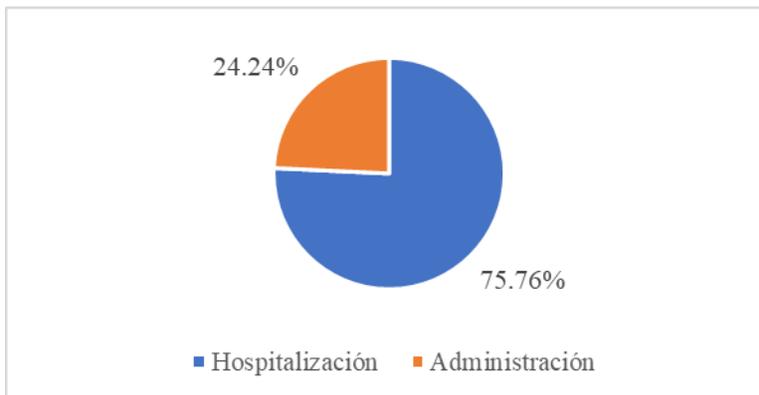
Elaborado por: Autor

A pesar de que la entidad tiene un equipo de trabajo relativamente joven, el mismo cuenta con colaboradores de experiencia, ya que como muestra la Figura 9, el 57.58% de estos tiene de 1 a 10 años de antigüedad en el centro, así como un 9.09% que se encuentran laborando por más de 20 años en la clínica. Un 15.15% del personal acumula entre 11 y 20 años de labores, y tan solo el 18.18% lleva menos de 1 años prestando sus servicios.

Tabla 10: *Departamentos*

| Rango | Cantidad | % |
|-----------------|-----------|------------|
| Hospitalización | 25 | 75.76% |
| Administración | 8 | 24.24% |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autor

Figura 10: *Departamentos*

Elaborado por: Joaquín Guncay

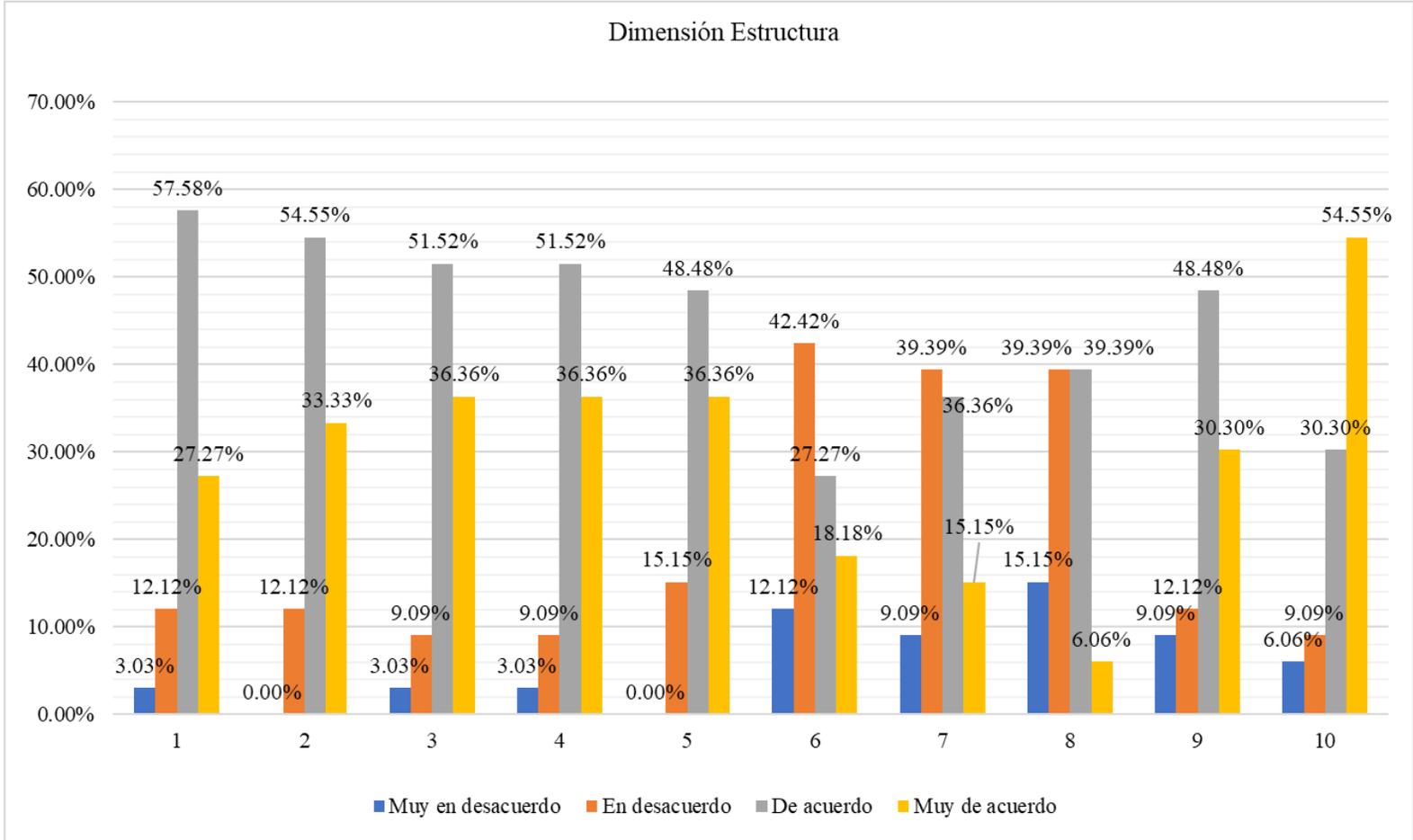
Como muestra la figura 10, los colaboradores que constan en la nómina están divididos en dos departamentos, de los cuales el 75.76% pertenece al departamento de hospitalización y el 24.24% pertenece al departamento administrativo.

Tabla 11: Preguntas de la dimensión estructura.

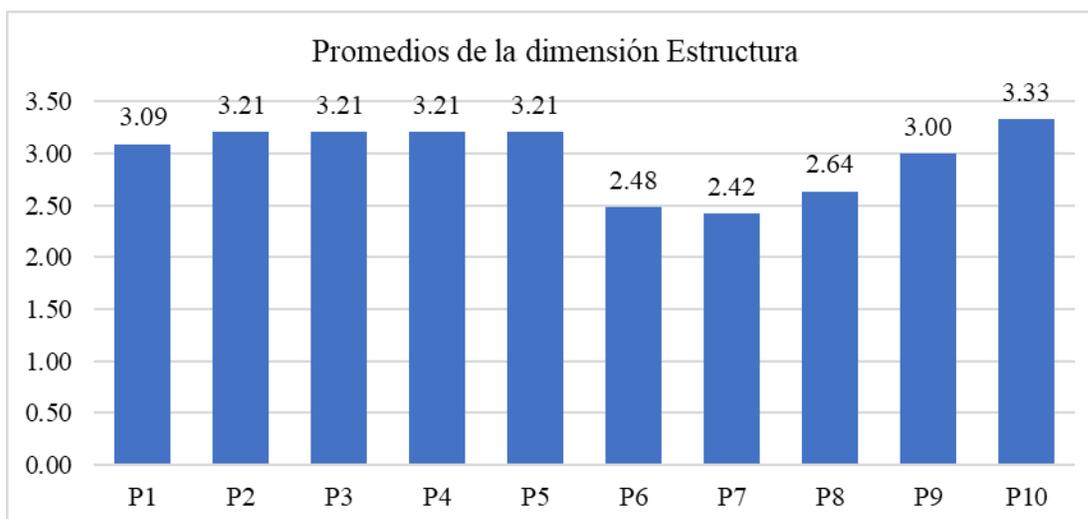
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización |
| 6 | En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar |
| 10 | Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan |

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 11: Frecuencias de las preguntas en la dimensión estructura.



Elaborado por: Autor

Figura 12: Promedios de la dimensión Estructura

Elaborado por: Autor

3.2.1. Dimensión Estructura

En la Figura 11 y 12 se observa los resultados de la dimensión Estructura, obteniendo los siguientes resultados:

- **En la pregunta 1:** ¿En esta organización las tareas están claramente definidas? El 3.03% de encuestados se encuentra muy en desacuerdo, el 12.12% en desacuerdo. Por otro lado, el 57.58% se encuentra de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo. La puntuación obtenida se registra en el rango muy favorable con un promedio de 3.09. Por lo que se cree que, la mayoría de los encuestados tienen claramente identificadas sus tareas.
- **La pregunta 2.** ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas? El 12.12% se encuentra en desacuerdo con que la organización se halle bien estructurada. Sin embargo, el 54.55% afirma, estar de acuerdo con la estructura y el 33.33% coincide en estar muy de acuerdo. Alcanzando una media de 3.21 muy favorable en el rango de evaluación.
- **La pregunta 3.** ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones? El 3.03% de la muestra está muy en desacuerdo y el 9.09% en desacuerdo. Por otro lado, el 51.52% expresa estar de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo. Para

lograr una media muy favorable de 3.21, es decir que un porcentaje elevado reconoce la jerarquía dentro de la entidad.

- **La pregunta 4.** ¿Conozco claramente las políticas de esta organización? Respecto a ello, el 3.03% está muy en desacuerdo, el 9.09% se encuentra en desacuerdo, el 51.52% de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo. Logrando una media de 3.21 en el rango muy favorable.
- **La pregunta 5.** ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización? El 15.15% de encuestados está en desacuerdo, el 48.48% de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo. Con lo cual se alcanza un promedio de 3.21, por lo que se considera que en la clínica la mayoría de sus integrantes cuentan con el conocimiento necesario sobre su entorno organizacional.
- **La pregunta 6.** ¿En esta organización, existen muchos papeleos para hacer las cosas? El 12.12% se encuentra muy en desacuerdo y el 42.42% en desacuerdo con que existe abundancia en el papeleo. Por otra parte, el 27.27% y el 18.18% coincide en estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, mostrando una media de 2.48 favorable.
- **La pregunta 7.** ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)? El 9.09% se encuentran muy en desacuerdo con el impedimento burocrático, el 39.39% se encuentra en desacuerdo. Sin embargo, el 36.36% estando de acuerdo y el 15.15% muy de acuerdo consideran que el papeleo impide evaluar nuevas ideas. Como resultado se obtiene una media de 2.42 favorable, pero con criterios divididos.
- **La pregunta 8.** ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación? El 15.15% se encuentra muy en desacuerdo, el 39.39% en desacuerdo, por el contrario, el 39.39% coincide en estar de acuerdo y el 6.06% muy de acuerdo. Alcanzando una media de 2.64 en el rango favorable para la empresa.
- **La pregunta 9.** ¿En esta organización se tiene claro a quien reportar? De los encuestados, el 9.09% expresa estar muy en desacuerdo con la afirmación y el 12.12% se encuentra en desacuerdo. Por otra parte, el 48.80% y el 30.30% expresan estar de acuerdo y muy de acuerdo. Esta interrogante alcanza un promedio favorable de 3.
- **La pregunta 10.** ¿Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan? El 6.06% y el 9.09% están muy en

desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Mientras el 30.30% y el 54.55% expresan sentirse de acuerdo y muy de acuerdo. Cumpliéndose la media muy favorable de 3.33.

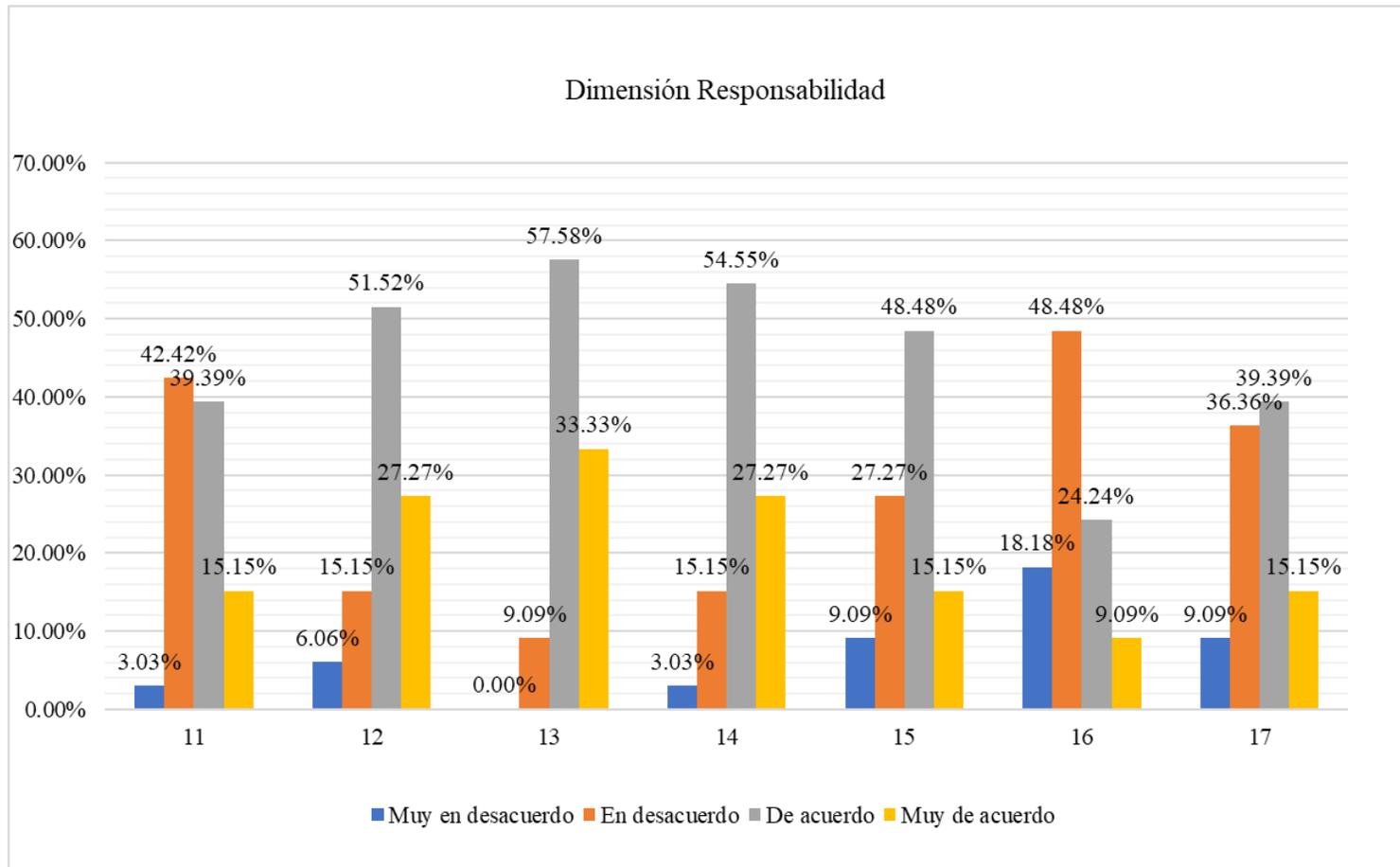
La dimensión estructura, obtuvo un promedio favorable de 2.98 con lo cual se deduce que, dentro de la organización existe una estructura organizativa, jerarquizada, con normas y métodos de trabajo bastante claros para el personal. Un índice elevado de los encuestados refiere que la organización muestra marcado interés por el cumplimiento de las normas y los métodos de trabajo, sin embargo, existe criterios divididos respecto a los trámites burocráticos y si la empresa se ve afectada por falta de organización y correcta planificación.

Tabla 12: Preguntas de la dimensión responsabilidad.

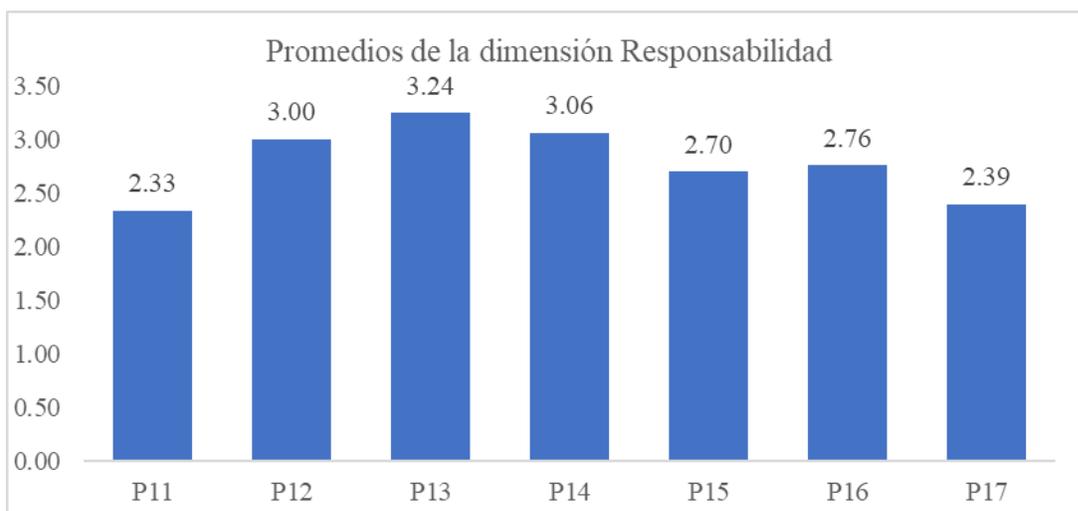
| | Preguntas |
|----|---|
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 13: Frecuencias de las preguntas de dimensión responsabilidad.



Elaborado por: Autor

Figura 14: Promedio de la dimensión Responsabilidad

Elaborado por: Autor

3.2.2. Dimensión Responsabilidad

En las Figuras 13 y 14 se encuentran los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad, obteniéndose los siguientes resultados:

- **La pregunta 11.** ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces? El 3.03% y el 42.42% se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Por su parte el 39.39% y el 15.15% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo. Para una media de 2.33 favorable para la entidad.
- **La pregunta 12.** ¿A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos? El 6.06% se encuentra muy en desacuerdo y el 15.15% está en desacuerdo. Por otra parte, el 51.52% está de acuerdo y el 27.27% se encuentra muy de acuerdo sobre la independencia en el trabajo sin necesidad de verificación constante. Presentando un promedio favorable de 3.
- **La pregunta 13.** ¿Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado? El 9.09% se encuentra en desacuerdo, el 57.58% y el 33.33% coinciden en estar de acuerdo y muy de acuerdo. Para un rango muy favorable de 3.24.

- **La pregunta 14.** ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo? El 3.03% y el 15.15% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo. A diferencia del 54.55% y el 27.27% que expresan estar de acuerdo y muy de acuerdo. Alcanzando una puntuación de 3.06 muy favorable.
- **La pregunta 15.** ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas? De la muestra el 9.09% y el 27.27% se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo, mientras el 48.48% y el 15.15% coinciden en estar de acuerdo y muy de acuerdo con esta afirmación. Corroborando las respuestas anteriores, gran parte de la muestra expone contar con independencia en la toma de decisiones. El promedio que se presenta es de 2.70 favorable.
- **La pregunta 16.** ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas? El 18.18% se encuentra muy en desacuerdo, y el 48.48% en desacuerdo, mientras el 24.24% y el 9.09% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Para una media de 2.76 favorable.
- **La pregunta 17.** ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades? El 9.09% y el 36.36% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Por otra parte, el 39.39% y el 15.15% expresan estar de acuerdo y muy de acuerdo. Para una media de 2.39.

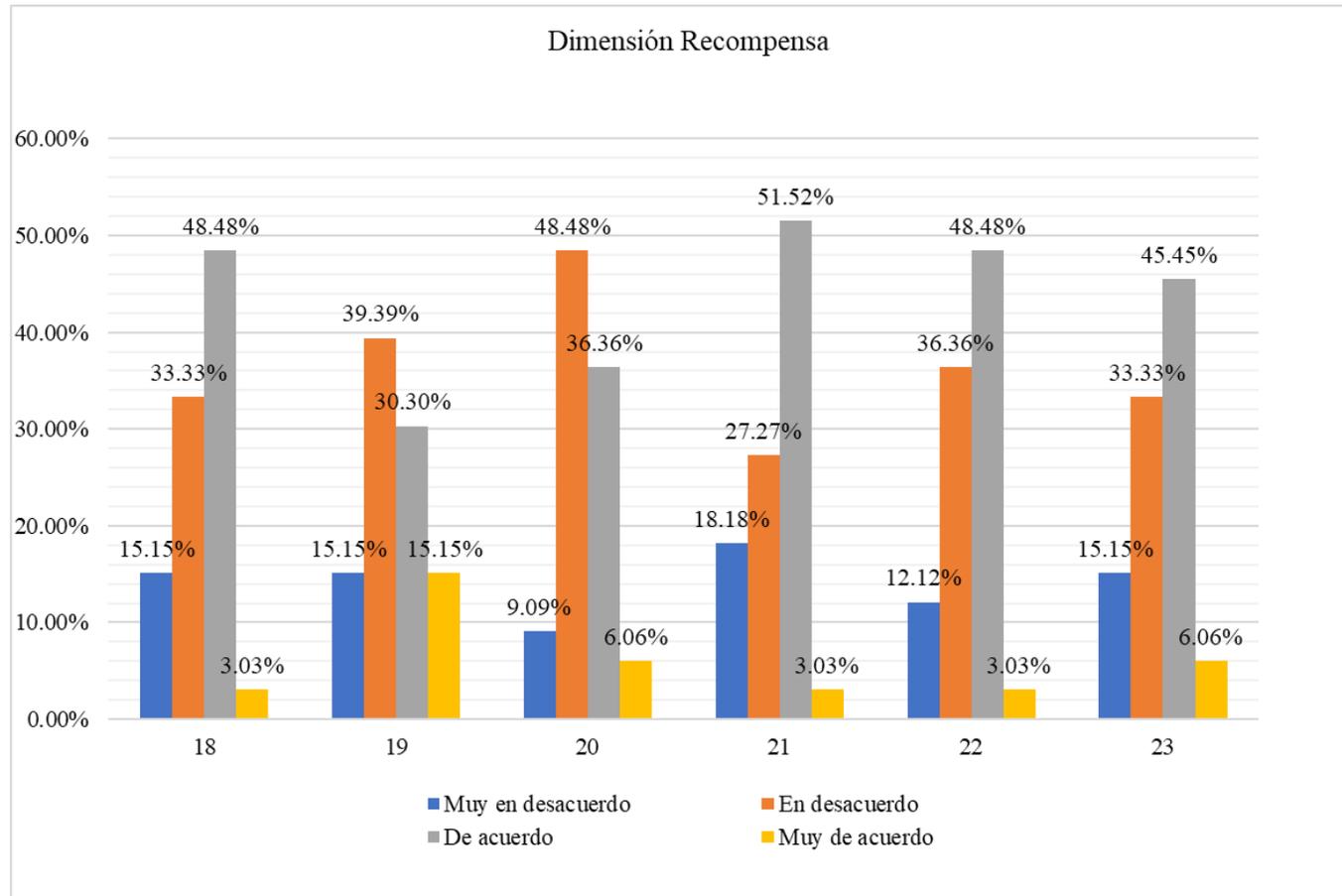
En conclusión, la dimensión responsabilidad presenta una media de 2.78, se puede identificar que existe un nivel moderado de independencia respecto a la toma de decisiones, de igual manera los trabajadores cuentan con autonomía y responsabilidades, limitándose los directivos a establecer lineamientos generales como guía de trabajo.

Tabla 13: Preguntas de la dimensión recompensa

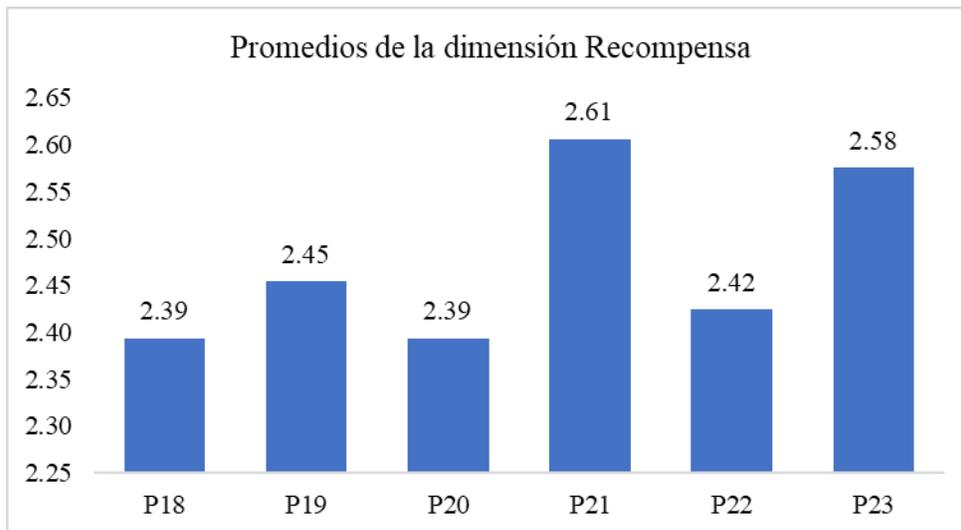
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 15: Frecuencias de las preguntas de la dimensión recompensa.



Elaborado por: Autor

Figura 16: *Promedios de la dimensión Recompensa*

Elaborado por: Autor

3.2.3. Dimensión Recompensa

En las Figuras 15 y 16 están representadas las preguntas que corresponden a la dimensión recompensa, obteniéndose los siguientes resultados:

- **En la pregunta 18.** ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda? Del total de la muestra, el 15.15% y el 33.33% están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras el 48.48% se encuentran de acuerdo y el 3.03% muy de acuerdo. Analizando las estadísticas resultantes de esta interrogante, se cree que no existe un buen sistema de promoción, o al menos la mitad de la muestra considera que no ayuda para que el más capaz ascienda. La media de esta interrogante es de 2.39.
- **La pregunta 19.** ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas? El 15.15% está muy en desacuerdo, el 39.39% en desacuerdo, mientras el 30.30% y el 15.15% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Resultando para esta interrogante una media favorable de 2.45.
- **La pregunta 20.** ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo? El 9.09% se encuentra muy en desacuerdo y el 48.48% en desacuerdo, a

diferencia del 36.36% y el 6.06% que refieren encontrarse de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Al igual que en las dos interrogantes anteriores, en este ítem, se encuentran divididas las apreciaciones de los encuestados y se obtiene un promedio de 2.39 favorable.

- **La pregunta 21.** ¿En esta organización hay mucha crítica? El 18.18% y el 27.27% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, a diferencia del 51.52% y el 3.03% que coinciden en estar de acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación. El promedio alcanzado en este ítem es de 2.61 favorable.
- **La pregunta 22.** ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo? El 12.12% y el 36.36 expresan estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, por otro lado, el 48.48% y el 3.03% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo. Alcanzando una media de 2.42 favorable.
- **La pregunta 23.** ¿Cuándo cometo un error me sancionan? El 15.15% se encuentra muy en desacuerdo, el 33.33% en desacuerdo, por otro lado, el 45.45% y el 6.06% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Se alcanza una media de 2.58 favorable.

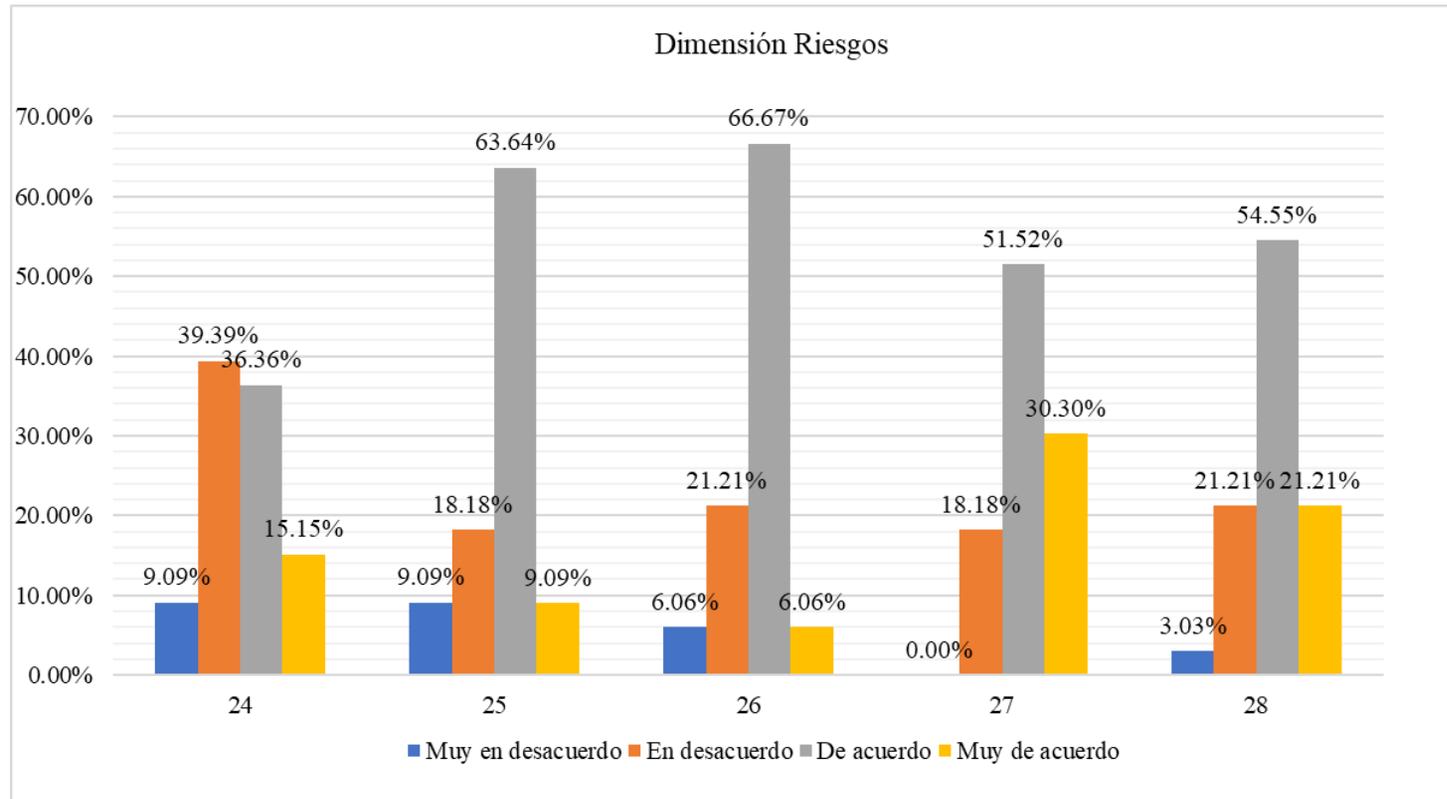
De forma general, dentro de las interrogantes para evaluar la dimensión recompensa que obtuvo un promedio de 2.47 en el rango favorable, las respuestas obtenidas han estado muy divididas, en la mayoría de las preguntas, los resultados tanto negativos como positivos han sido aproximadamente la mitad, por lo que se considera necesario revisar las políticas de incentivos dentro de la organización.

Tabla 14: Preguntas de la dimensión riesgos

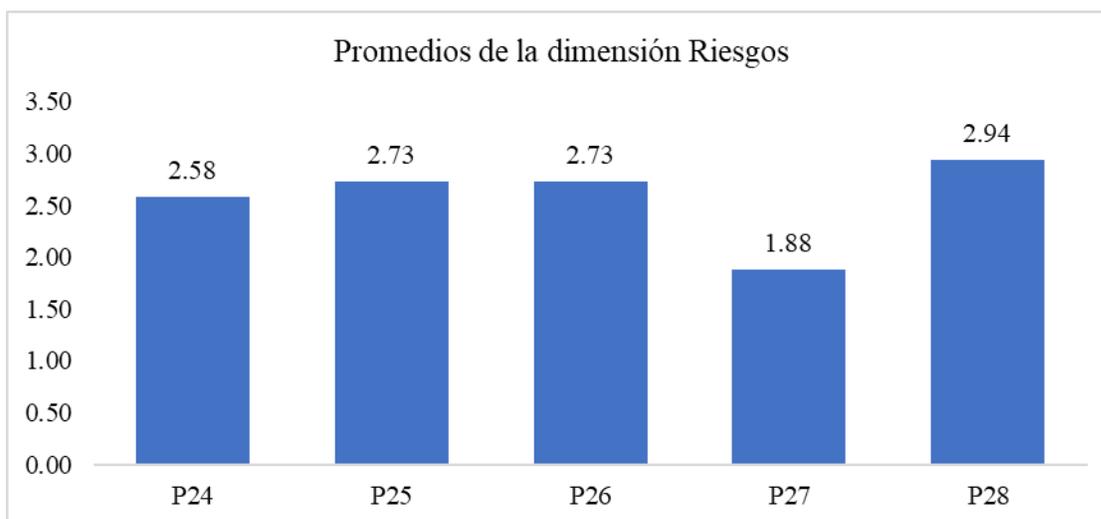
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 24 | La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos |
| 26 | En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 17: Frecuencias de las preguntas de la dimensión riesgos.



Elaborado por: Autor

Figura 18 : Promedios de la dimensión Riesgos

Elaborado por: Autor

3.2.4. Dimensión Riesgos

En las Figuras 17 y 18 se aprecia las preguntas correspondientes a la evaluación de la dimensión de Riesgo.

- **La pregunta 24.** ¿La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente? De la muestra, el 9.09% y el 39.39% refieren encontrarse muy en desacuerdo y en desacuerdo, a diferencia del 36.36% y el 15.15% que expresan estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Para una media de favorable de 2.58.
- **La pregunta 25.** ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos? El 9.09% y el 18.18% expone estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, mientras el 63.64% y el 9.09% está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Para un promedio de 2.73 favorable, indicando que la organización toma riesgos cuando considera que es necesario.
- **La pregunta 26.** ¿En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia? El 6.06% y el 21.21% se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Asimismo, el

66.67% y el 6.06% coincide estar de acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación, logrando con esto una media de 2.73.

- **La pregunta 27.** ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad? El 18.18% de la muestra se encuentran en desacuerdo, contrario al 51.52% y el 30.30% que están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Se obtiene un promedio desfavorable de 1.88.
- **La pregunta 28.** ¿Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea? De la muestra, el 3.03% y el 21.21% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo, mientras el 54.55% y el 21.21%, está a favor de que la empresa se arriesga por ideas creativas. La media de esta afirmación es de 2.94 favorable.

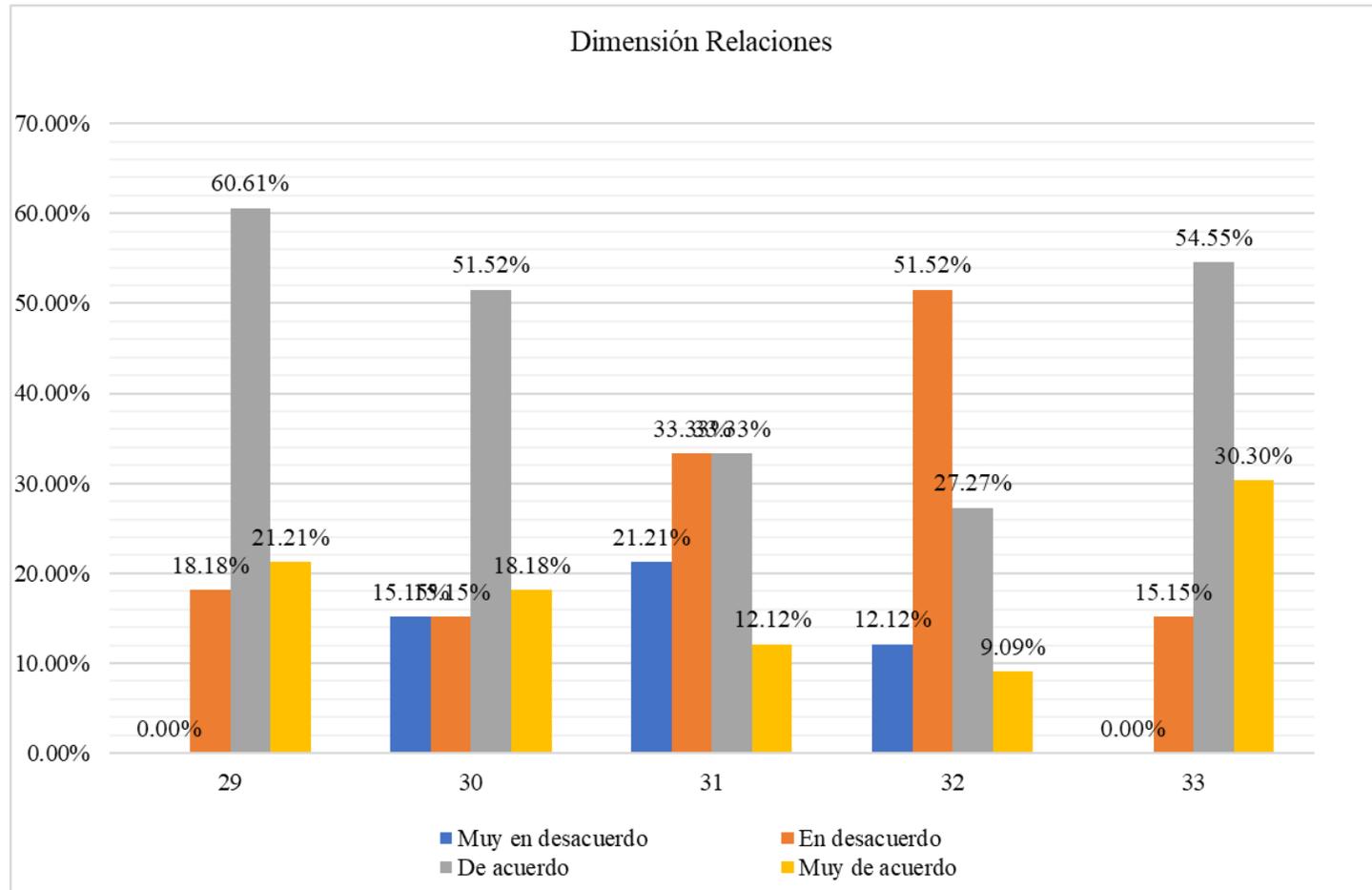
El promedio de la dimensión riesgos es de 2.57, de forma general, gran parte de los encuestados considera que los directivos toman riesgos cuando es necesario y solo en los momentos oportunos, sin embargo, protegen los intereses del colectivo tomando decisiones con cautela.

Tabla 15: Preguntas dimensión relaciones

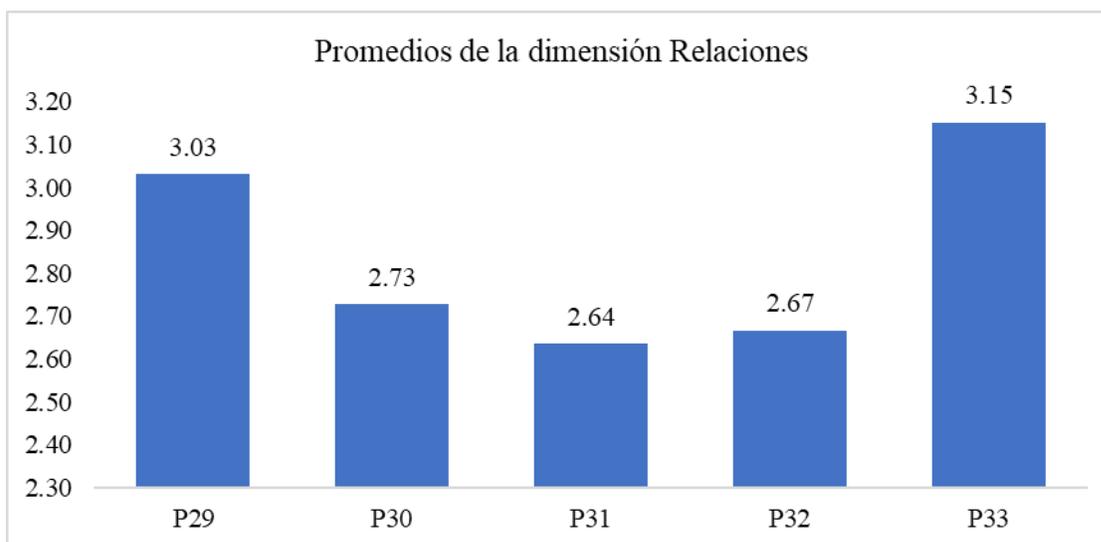
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización |
| 32 | Las personas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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 19: Frecuencias de las preguntas de la dimensión relaciones.



Elaborado por: Autor

Figura 20: *Promedios de la dimensión Relaciones*

Elaborado por: Autor

3.2.5. Dimensión Relaciones

En las Figuras 19 y 20 se registran los resultados de la dimensión relaciones, obteniéndose lo siguiente:

La pregunta 29. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa? De la muestra, no existen respuestas que estén muy en desacuerdo, el 18.18% refiere que se encuentra en desacuerdo, el 60.61% de acuerdo y el 21.21% muy de acuerdo, para un promedio muy favorable de 3.03.

- **La pregunta 30.** ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones? De la muestra un 15.15% de encuestados está muy en desacuerdo, otro 15.15% está en desacuerdo, a diferencia del 51.52% y el 18.18% que exponen estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. El promedio de esta interrogante es de 2.73 en el rango favorable.
- **La pregunta 31.** ¿Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización? Respecto a ello, el 21.21% y el 33.33% están muy en desacuerdo y en desacuerdo, por otra parte, el 33.33% se encuentra de acuerdo y un 12.12% muy de acuerdo. Se obtiene un promedio favorable de 2.64.

- **La pregunta 32.** ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí? El 12.12% y el 51.52%, refieren estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, asimismo, el 27.27% y el 9.09% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, con lo cual se obtiene un promedio de 2.67 favorable.
- **La pregunta 33.** ¿Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables? Se encontró que el 15.15% no está de acuerdo, mientras el 54.55% y el 30.30% de evaluados está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Para esta interrogante se obtiene un promedio muy favorable de 3.15.

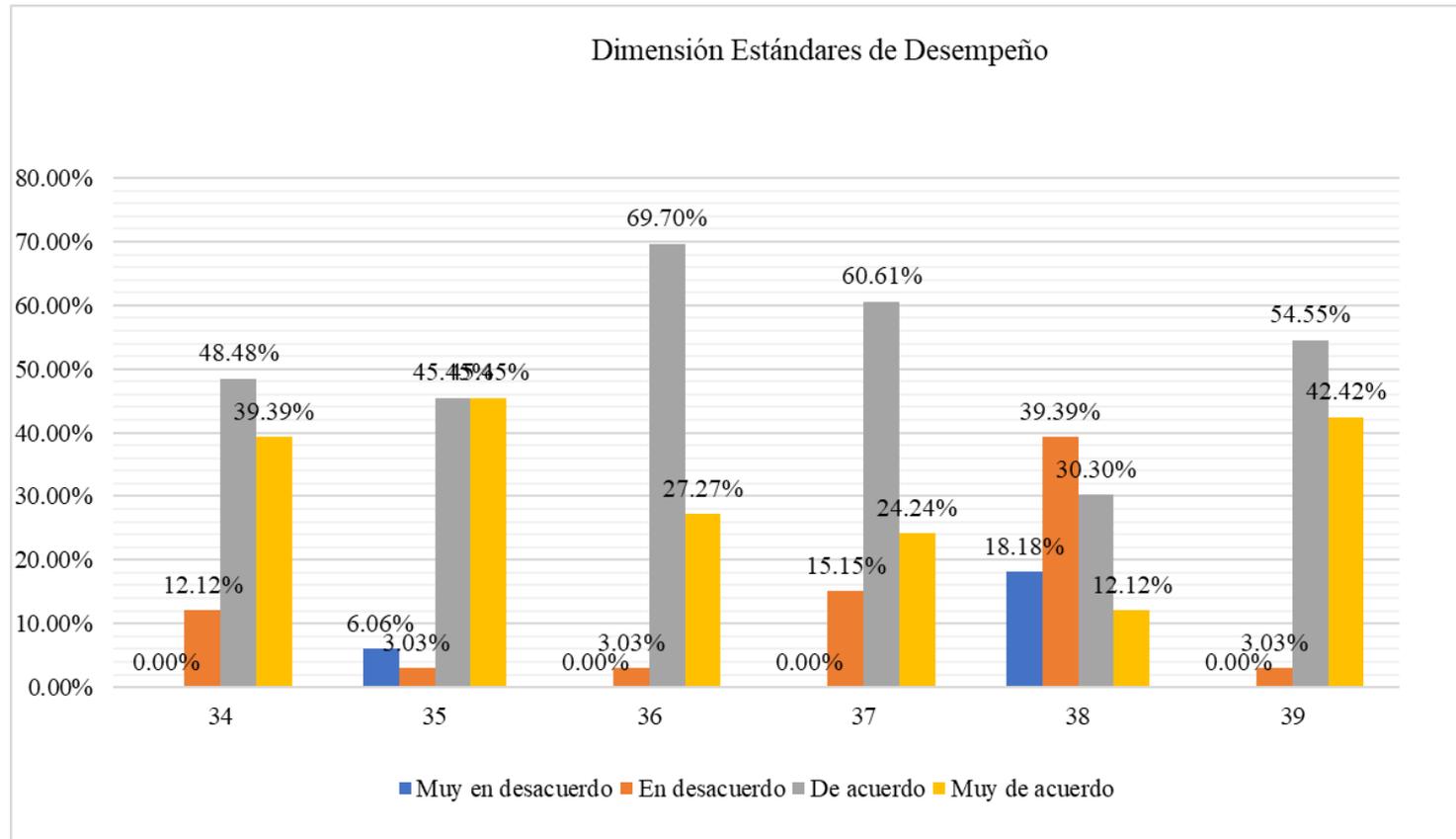
El promedio que obtiene la dimensión relaciones es de 2.84 en el rango favorable, de forma general, las relaciones dentro de la organización según el análisis son agradables y sin tensiones. La mayoría expone que son cálidas, accesibles y poco reservadas, siendo de forma similar en el caso de las relaciones trabajador gerencia.

Tabla 16: Preguntas de la dimensión estándares de desempeño.

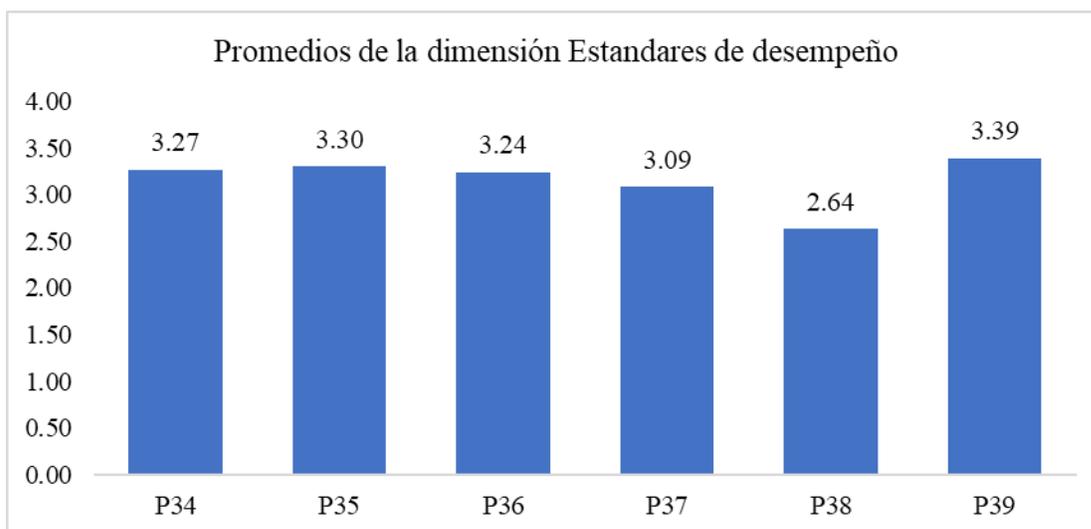
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto |
| 35 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal |
| 37 | La gerencia piensa que si las personas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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 21: Frecuencias de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño.



Elaborado por: Autor

Figura 22: Promedio de la dimensión Estándares de desempeño

Elaborado por: Autor

3.2.6. Dimensión Estándares de desempeño

En las Figuras 21 y 22 se expresan los resultados correspondientes a la dimensión de estándares de desempeño, obteniendo los siguientes datos:

- **La pregunta 34.** ¿En esta organización se exige un rendimiento alto? De la muestra, el 12.12% se encuentra en desacuerdo, mientras el 48.48% de acuerdo y el 39.39% muy de acuerdo. Se obteniéndose una media de 3.27 muy favorable para la empresa.
- **La pregunta 35.** ¿La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar? De la muestra, 6.06% se encuentra muy en desacuerdo y un 3.03% en desacuerdo, a diferencia del 45.45% que está de acuerdo y otro 45.45% que se encuentran muy de acuerdo con que la empresa puede laborar mejor. Resulta para esta interrogante una media de 3.30 muy favorable.
- **La pregunta 36.** ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal? El 3.03% está en desacuerdo, a diferencia del 69.70% y el 27.27% que están de acuerdo y muy de acuerdo de manera respectiva. Se obtiene un promedio muy favorable de 3.24.
- **La pregunta 37.** ¿La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien? El 15.15% se encuentran en desacuerdo, mientras el

60.61% está de acuerdo y el 24.24% muy de acuerdo. Se obtiene una media muy favorable de 3.09, con lo cual se afirma que la mayoría de los colaboradores piensan que la gerencia cree en que su bienestar afecta la marcha de la empresa.

- **La pregunta 38.** ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño? Del total, 18.18% se encuentra muy en desacuerdo, el 39.39% se encuentra en desacuerdo, el 30.30% de acuerdo y el 12.12% muy de acuerdo. Estos resultados brindan un promedio de 2.64 favorable pero que deja en claro las opiniones divididas.
- **La pregunta 39.** ¿Me siento orgulloso de mi desempeño? Un 3.03% se encuentran en desacuerdo, mientras el 54.55% se encuentra de acuerdo y 42.42% muy de acuerdo en sentirse bien con el resultado de sus labores. Se obtiene un promedio muy favorable de 3.39.

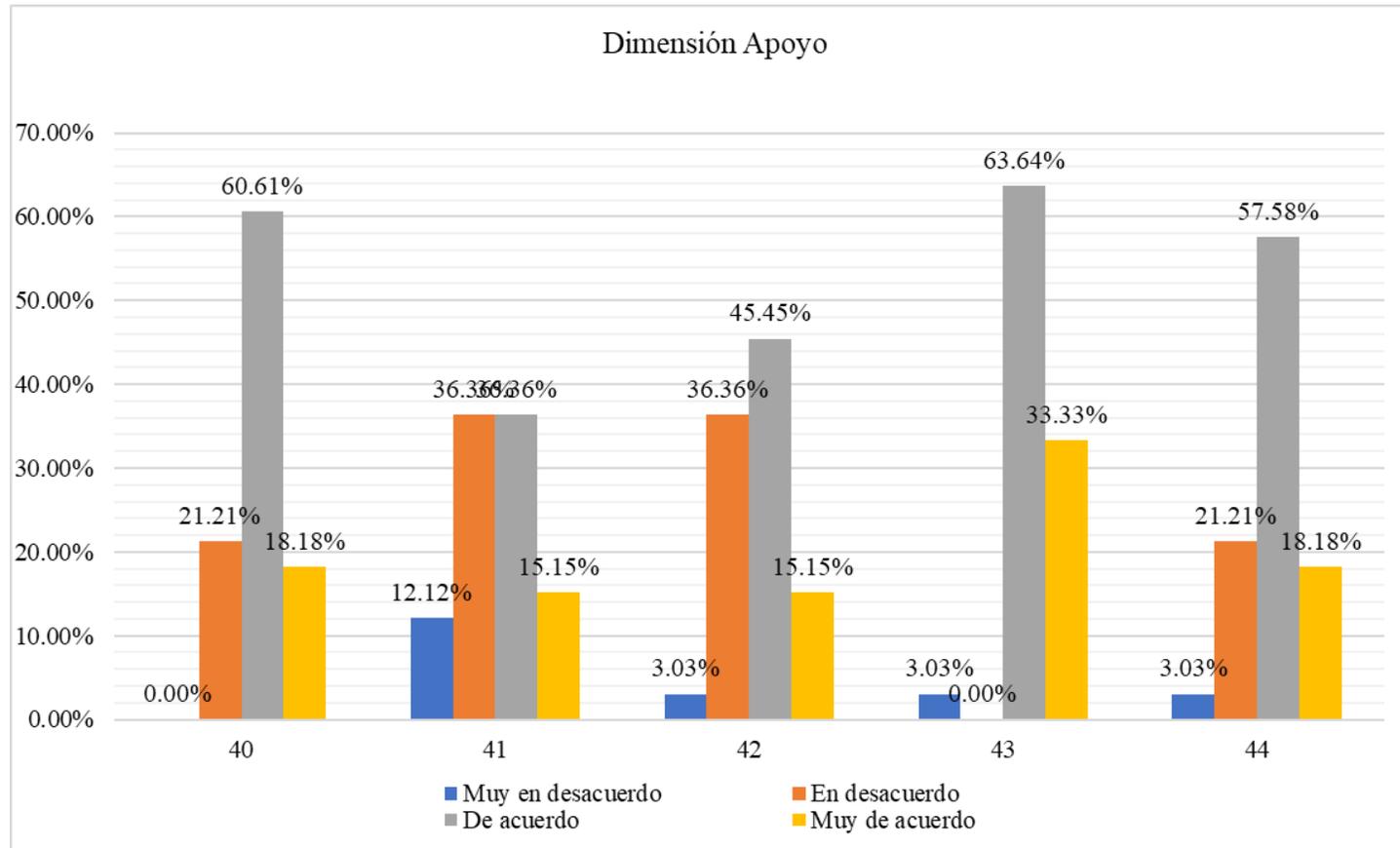
La dimensión estándares de desempeño obtuvo un promedio muy favorable de 3.16, se puede deducir que la organización se encuentra centrada principalmente en la producción y no en las relaciones laborales de cooperación, sin embargo, es cuidadosa con el rendimiento de sus trabajadores, además la gerencia les concede valor a las relaciones de cooperación entre los trabajadores.

Tabla 17: Preguntas dimensión Apoyo.

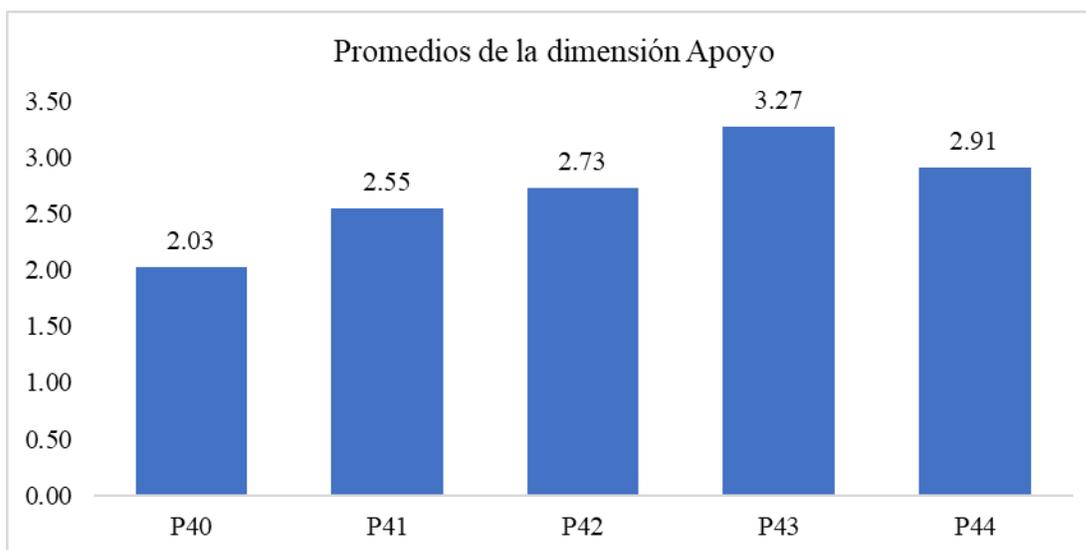
| | Preguntas |
|-----------|---|
| 40 | Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores |
| 41 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización |
| 42 | Las personas dentro de esta organización confían una en la otra |
| 43 | Mi jefe y mis compañeros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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por (Echezuria & Rivas , 2001)

Figura 23: Frecuencias de las preguntas de la dimensión apoyo.



Elaborado por: Autor

Figura 24: Promedios de la dimensión Apoyo

Elaborado por: Autor

3.2.7. Dimensión Apoyo

Las Figuras 23 y 24 muestran los datos obtenidos en la dimensión apoyo, obteniendo los siguientes resultados:

- **La pregunta 40.** ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores? Del total, el 21.21% no se encuentra de acuerdo en que su desempeño pueda afectar sus superiores en la empresa, sin embargo, el 60.61% y el 18.18% piensa que sí, encontrándose de acuerdo y muy de acuerdo. Con una media de 2.03, en las respuestas se puede apreciar que los colaboradores creen que un error suyo va a causar molestia en sus superiores.
- **La pregunta 41.** ¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización? El 12.12% y el 36.36% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, por otro lado, el 36.36% y el 15.15% están de acuerdo y muy de acuerdo. Con un promedio favorable de 2.55, se puede apreciar criterios divididos sobre la afirmación.
- **La pregunta 42.** ¿Las personas dentro de esta organización confían una en la otra? De la muestra, el 3.03% está muy en desacuerdo y el 36.36% en desacuerdo,

exponiendo que no existe confianza, mientras el 45.45% está de acuerdo y un 15.15% muy de acuerdo. Estos datos dan como resultado un promedio favorable de 2.73.

- **La pregunta 43.** ¿Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil? El 3.03% está muy en desacuerdo, mientras el 63.64% y el 33.33% respectivamente se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo con la cooperación mutua. Resultando un promedio muy favorable de 3.27, es decir, la apreciación de la mayoría es que existe cooperación del personal de la organización.
- **La pregunta 44.** ¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)? El 3.03% se encuentra muy en desacuerdo y 21.21% en desacuerdo, por otro lado, el 57.58% y el 18.18% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Esta interrogante alcanza un promedio favorable de 2.91.

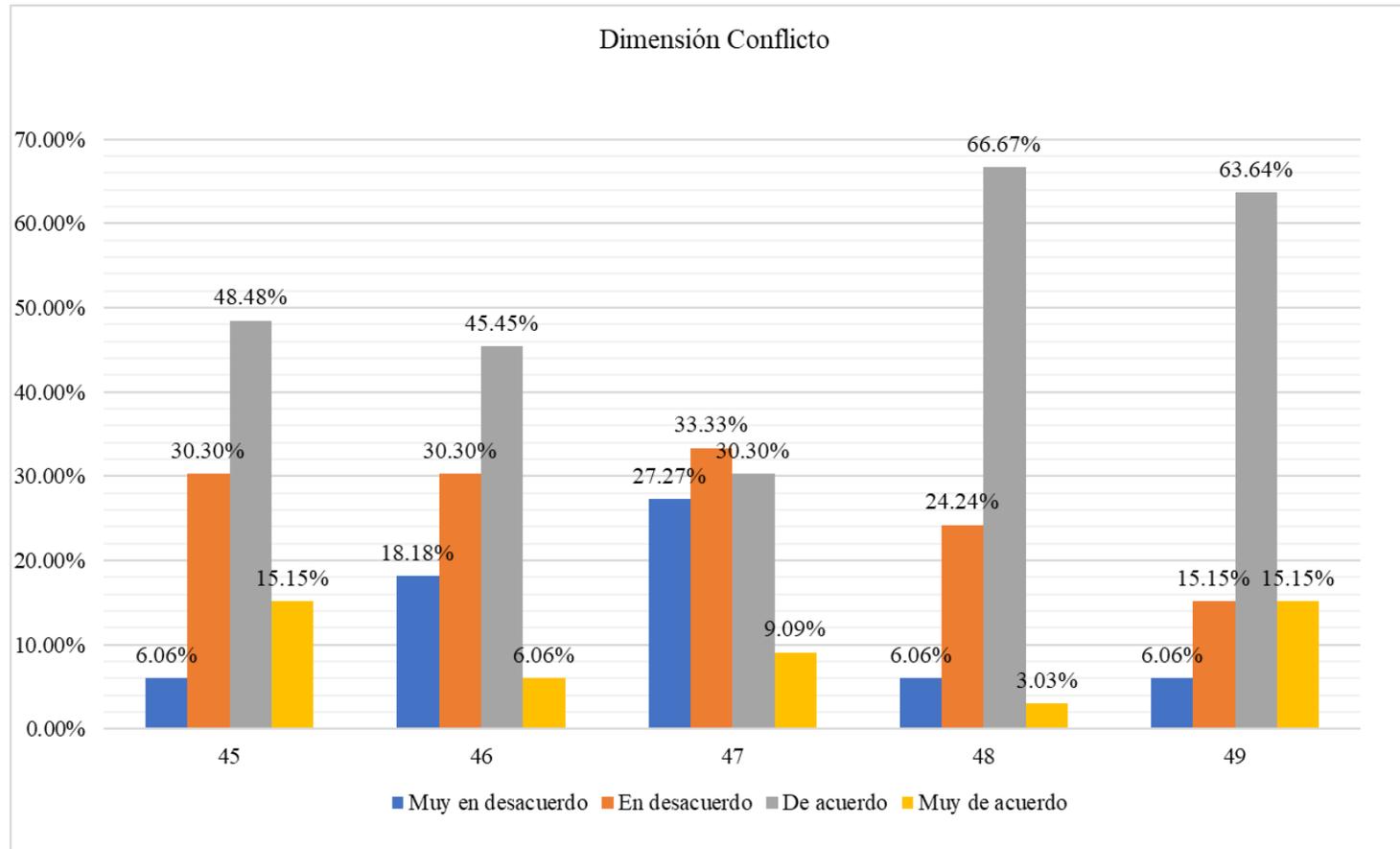
De forma general, la dimensión apoyo obtuvo una media de 2.70 en el rango favorable, los trabajadores se sienten comprometido con sus labores, considerando que su desempeño puede favorecer o no la empresa, por otro lado, exponen que existe cooperación entre los compañeros y los directivos para resolver trabajos difíciles y que el factor humano se encuentra presente dentro de la filosofía adoptada por la entidad.

Tabla 18: Preguntas de la dimensión conflicto

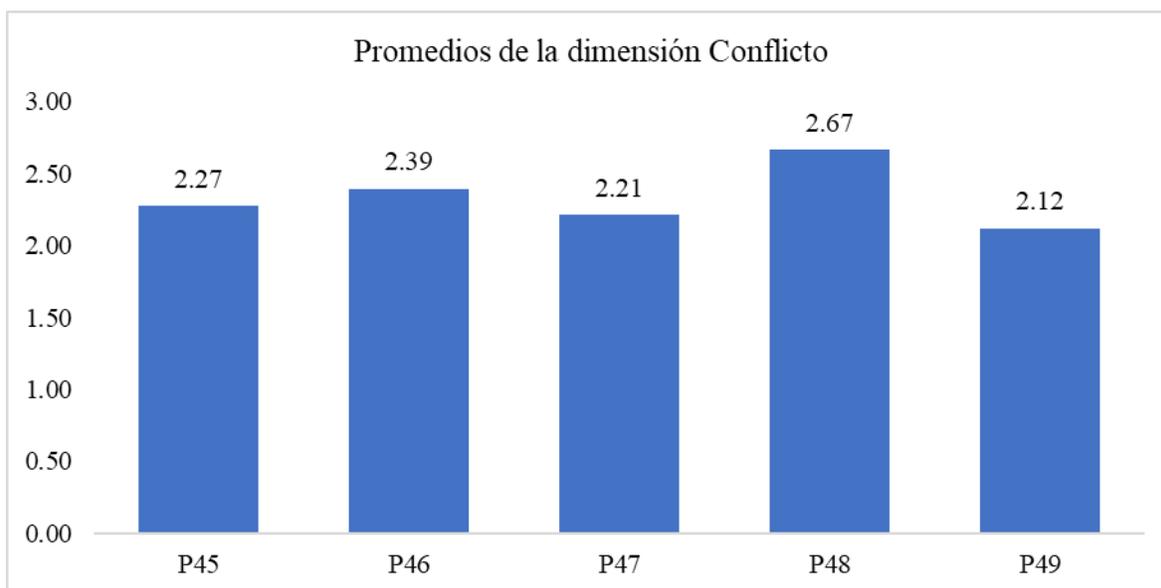
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos |
| 46 | La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable |
| 47 | La gerencia siempre busca estimular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

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 25: Frecuencias de las preguntas de la dimensión conflicto.



Elaborado por: Autor

Figura 26: *Promedios de la dimensión Conflicto*

Elaborado por: Autor

3.2.8. Dimensión Conflicto

En las Figuras 25 y 26, registra las interrogantes determinadas a evaluar la dimensión conflicto dentro de la organización, el resultado obtenido expone que:

- **La pregunta 45.** ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos? Del total, el 6.06% y el 30.30% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo, mientras el 48.48% y el 15.15% expresaron estar de acuerdo y muy de acuerdo. Se obtiene un promedio de 2.77 en el rango favorable.
- **La pregunta 46.** ¿La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable? Del total, el 18.18% y el 30.30% están muy en desacuerdo y en desacuerdo, al contrario del 45.45% y el 6.06% que se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo con lo afirmado. El promedio de las respuestas es de 2.39 favorable.
- **La pregunta 47.** ¿La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos? El 27.27% y el 33.33% se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras el 30.30% y el 9.09% expresa sentirse de acuerdo y muy

de acuerdo. Estos datos con opiniones divididas reflejan un promedio de 2.21 favorable.

- **La pregunta 48.** ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes? Del total, el 6.06% se encuentra muy en desacuerdo y el 24.24% en desacuerdo, por el contrario, el 66.67% está de acuerdo y el 3.03% muy de acuerdo con la afirmación. Los datos nos muestran un promedio favorable de 2.67 en el que la mayoría de encuestados expresa sus pensamientos a pesar de que estos difieren con el de su superior.
- **La pregunta 49.** ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible? El 6.06% y el 15.15% está muy en desacuerdo y en desacuerdo, contrariamente, la mayoría, con 63.64% está de acuerdo y el 15.15% muy de acuerdo. Se obtuvo un promedio de 2.12 en el rango favorable.

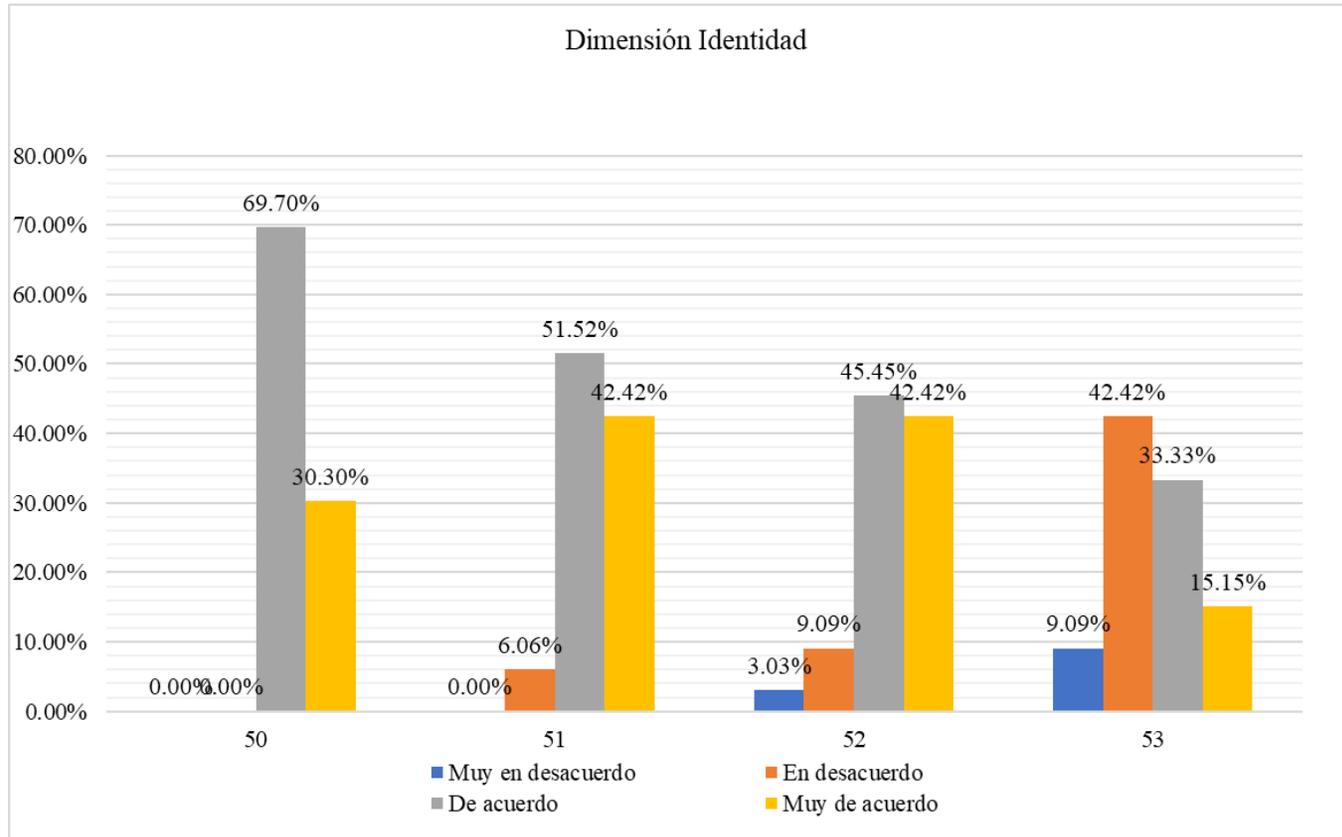
La dimensión conflicto alcanza un promedio de 2.33 en el rango favorable, según los datos expuestos, la organización no se encuentra a favor de que existan conflictos dentro de la misma, aun cuando son importantes para el progreso y generación de ideas del colectivo, sin embargo, fomenta las decisiones rápidas y la resolución de problemas con la mayor agilidad posible.

Tabla 19: Preguntas de la dimensión identidad

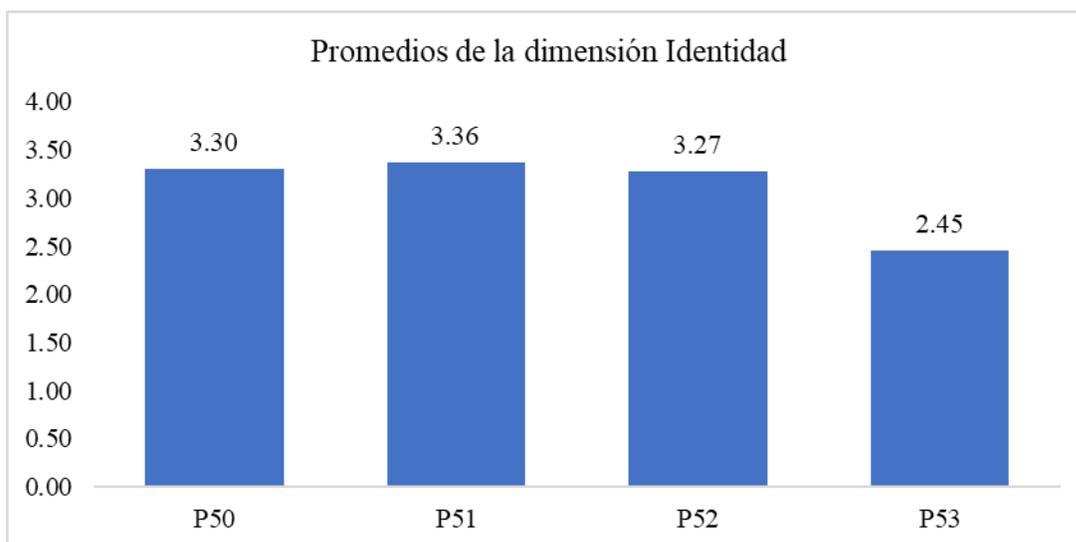
| | Preguntas |
|-----------|--|
| 50 | La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización |
| 51 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien |
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía |
| 53 | En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses |

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Figura 27: Frecuencias de las preguntas de la dimensión identidad.



Elaborado por: Autor

Figura 28: *Promedios de la dimensión Identidad*

Elaborado por: Autor

3.2.9. Dimensión Identidad.

En las Figuras 27 y 28 se aprecian las preguntas relacionadas con la dimensión identidad obteniendo la siguiente información:

- **La pregunta 50.** ¿La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización? De la muestra, el 69.70% y el 30.30% estuvieron de acuerdo y muy de acuerdo, resultando todas respuestas positivas, es decir, el total de los cuestionados se considera dichoso de pertenecer a la clínica y esto refleja un promedio de 3.30 muy favorable.
- **La pregunta 51.** ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien? El 6.06% no estuvo de acuerdo, sin embargo, el 51.52% y el 42.42% fueron positivos favoreciendo un promedio de 3.36.
- **La pregunta 52.** ¿Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía? El 3.03% y 9.09% se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo, mientras el 45.45% y el 42.42% se hallan de acuerdo y muy de acuerdo, sumando un promedio de 3.27 muy favorable.
- **La pregunta 53.** ¿En esta organización, cada quien se preocupa de sus propios intereses? Resultando el 9.09% muy en desacuerdo, el 42.42% en desacuerdo, el

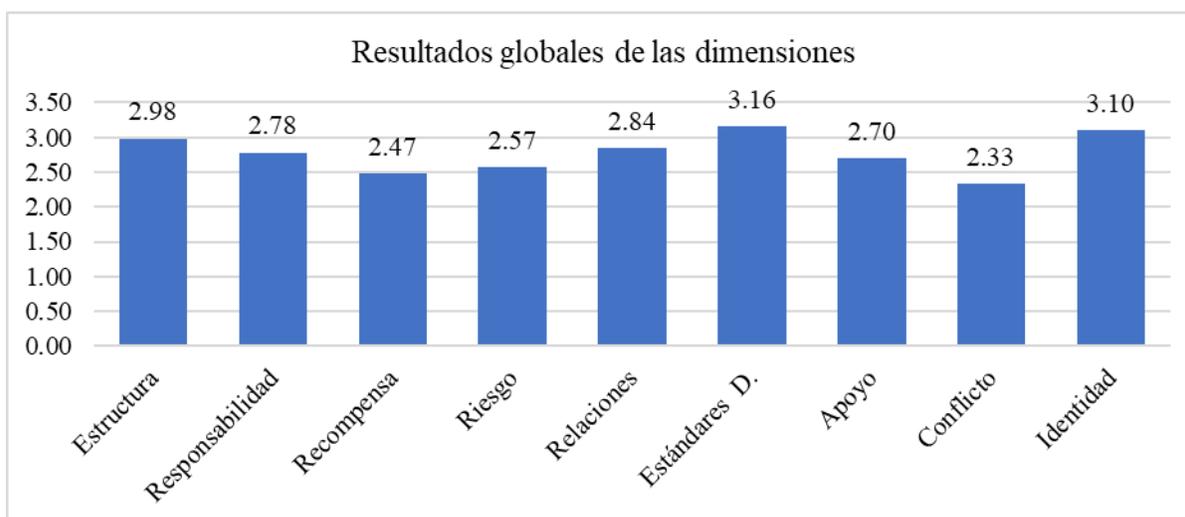
33.33% de acuerdo y el 15.15% muy de acuerdo con que cada trabajador se preocupa por su bienestar y no por el bienestar común. El promedio de las respuestas de esta afirmación es favorable con un valor de 2.45.

La dimensión identidad obtiene un promedio de 3.10, en el rango muy favorable. De forma general, en esta dimensión el colectivo se encuentra muy comprometido y leal con la empresa, de igual forma, se sienten orgullosos de pertenecer a la misma. Consideran que los departamentos funcionan bien, sin embargo, existe un número considerable que piensa que existe mayor preocupación del colectivo por el propio bienestar y no por el común de los trabajadores.

3.2.10. Resultados Globales

Posterior al análisis de cada pregunta, obtenemos los promedios globales de cada dimensión, estos son analizados bajo el mismo criterio de las preguntas, es decir con un promedio de 0 a 1 tenemos un resultado muy desfavorable, de 1.1 a 2 el resultado es desfavorable, de 2.1 a 3 es favorable y de 3.1 a 4 tenemos un resultado muy favorable.

Figura 29: Resultados globales de las dimensiones.



Elaborado por: Autor

Tabla 20: Rangos y criterio de calificación

| Escala | Ponderación | Dimensiones según resultados | Propuesta de acción |
|---------|------------------|--|-----------------------|
| 0 – 1 | Muy desfavorable | Ninguna | Plan de mejora |
| 1,1 – 2 | Desfavorable | Ninguna | Plan de mejora |
| 2,1 - 3 | Favorable | Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones, Apoyo, Conflicto. | Plan de reforzamiento |
| 3,1 - 4 | Muy favorable | Estándares de Desempeño, Identidad | Plan de reforzamiento |

Elaborado por: Autor

En la Figura 29 se encuentran representados los resultados generales alcanzados por cada dimensión, con lo cual podemos apreciar que no hay dimensiones del clima organizacional de la empresa en el rango de “muy desfavorable”, ni “desfavorable”.

Tenemos 7 dimensiones en el rango “favorable”: la estructura con un promedio de 2.98; la responsabilidad con 2.78; la recompensa con 2.47; El riesgo con 2.57; Las relaciones con 2.84; El apoyo con 2.70; y el conflicto con una media de 2.33 lo cual la convierte en la dimensión con más baja calificación.

Mientras que las dimensiones en el rango “muy favorable” fueron: Estándares de desempeño con 3.16 de promedio, siendo la mejor puntuada y la identidad con 3.10.

De forma general, el clima organizacional de la empresa alcanza una puntuación general de 2.77 encontrándose en el rango favorable.

Tabla 21: *Dimensiones del clima organizacional ordenadas de mayor a menor puntuada.*

| Dimensión | Promedio |
|-------------------------|-----------------|
| Estándares de desempeño | 3.16 |
| Identidad | 3.10 |
| Estructura | 2.98 |
| Relaciones | 2.84 |
| Responsabilidad | 2.78 |
| Apoyo | 2.70 |
| Riesgo | 2.57 |
| Recompensa | 2.47 |
| Conflicto | 2.33 |
| Promedio general | 2.77 |

Elaborado por: Autor

Capítulo 4. Propuesta de plan de acción

4.1 Concepto plan de acción.

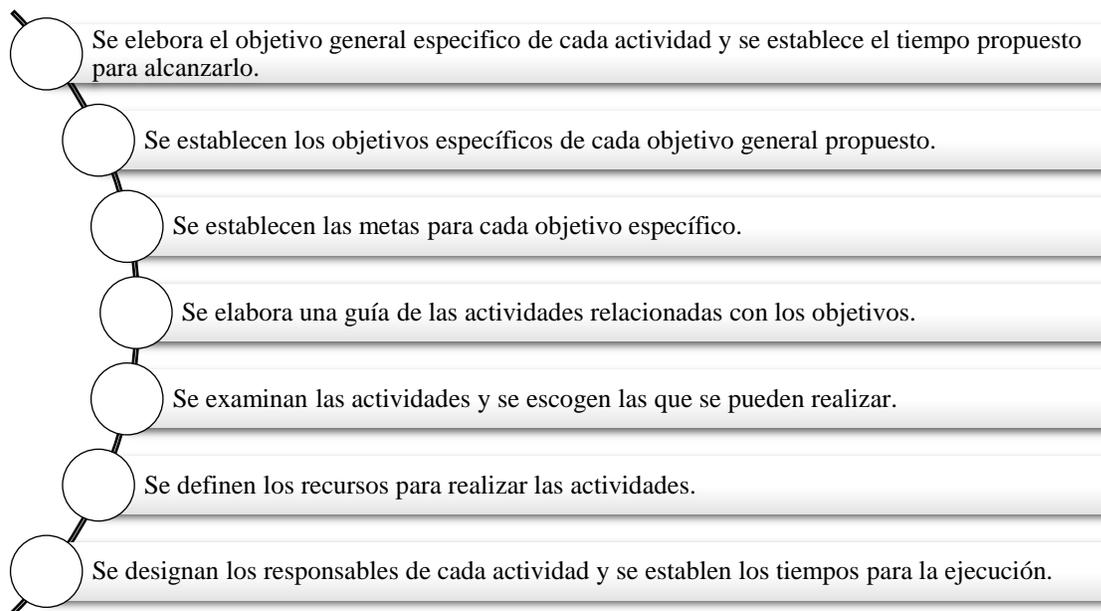
Es una herramienta de planificación que se puede emplear para establecer una ruta a seguir. Esto permite anticipar las acciones que se realizarán en determinado periodo de tiempo, los responsables, como se efectuaran y evaluaran los resultados (Ministerio de Cultura,, 2010).

4.1.1 Importancia de un plan de acción.

Al establecer un plan de acción se permite priorizar las decisiones más importantes en una empresa para lograr las metas trazadas. Ello contribuye al instituir plazos y responsabilidades, a dar sostén al trabajo en la institución y una mayor organización en las áreas. El objetivo final del plan es trabajar las acciones de forma organizada con el fin de avanzar y alcanzar las metas propuestas en el marco para una gestión eficaz (Reyna, 2020).

4.1.2 Estructura del plan de acción.

Figura 30: *Estructura del plan de acción*



Fuente: Adaptado de (Ministerio de Cultura,, 2010).

4.2 Propuesta de plan de acción

Tabla 22: *Propuesta plan de acción – Estructura*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Actividades | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|-------------------|---|---|---|--------------------|--|--|
| Estructura | 6. En esta institución existen muchos papeleos para hacer los trámites | Disminuir los trámites burocráticos dentro de la organización | Revisar todos los procesos internos y eliminar aquellos que no sean imprescindibles, o fusionar los que seas factibles. | 6 meses | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |
| | 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | Acoger los aportes realizados por los trabajadores y eliminar el exceso de reglas | Revisar y corregir los reglamentos internos de la empresa para disminuir reglas y tramites innecesarios | | | |
| | 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | Mejorar la productividad del personal | Elaborar un manual de funciones y procedimiento para cada cargo a fin de distribuir adecuadamente las tareas | 1 año | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 23: *Propuesta plan de acción – Responsabilidad*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|------------------------|--|---|--|---------------------------|--|------------------------------|
| Responsabilidad | 11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces | Promover la confianza entre el personal | Realizar talleres de capacitación del personal en áreas de trabajo en equipo, a fin de fomentar la confianza y mejora en la toma de decisiones | 1 año | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño |
| | 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma | Promover la autonomía en las labores | Definir adecuadamente las funciones de los cargos | | | |
| | 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas | Reducir las excusas | Elaborar un procedimiento de control de rendimiento, que permita evidenciar si existe mejoría o agravamiento de la situación individual de cada sujeto dentro de la organización en materia de responsabilidad | 6 meses | | Evaluación de clima laboral |
| | 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades | Generar mayor grado de responsabilidad en el personal | | | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 24: *Propuesta plan de acción - Recompensa*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|-------------------|--|--|---|--------------------|--|--|
| Recompensa | 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda | Mejorar el sistema de promoción | Definir las funciones de los cargos y actualizarlas periódicamente, para su evaluación según un cronograma. | 1 año | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |
| | 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas | Implementar un sistema de recompensa al buen desempeño | Revisar con cada empleado los requisitos o parámetros evaluados para otorgar recompensas evitando malentendidos entre empleados y la alta dirección | | | |
| | 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | | | 4 meses | | |
| | 21. En esta organización hay mucha crítica | Fomentar la crítica constructiva y comprensión | | | | |
| | 22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | Implementar un sistema de recompensa al buen desempeño | | | | |
| | 23. Cuando cometo un error me sancionan | Reducción de errores | Capacitación continua al personal en cuanto a las funciones de los cargos y talleres de motivación | | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 25: *Propuesta plan de acción – Riesgo*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|------------------|--|---|--|---------------------------|--|--|
| Riesgos | 24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente | Mejorar la productividad y eficiencia de la empresa | Definir plazos concretos para las actividades Incentivar el trabajo en equipo | 3 meses | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |
| | 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | Incentivar la toma de riesgos oportunamente | Realizar un análisis del macroentorno (PEST) de la empresa | 1 año | | |
| | 26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia | | Talleres de capacitación en trabajo en equipo y comunicación efectiva Definir las funciones específicas de cada puesto de trabajo | 6 meses | | |
| | 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad | Promover la toma de decisiones | | | | |
| | 28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea | Fomentar la promoción de ideas | Talleres de capacitación de trabajo en equipo y comunicación efectiva | | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 26: *Propuesta plan de acción - Relaciones*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|-------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|
| Relaciones | 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | Mejorar la interacción entre los empleados, disminuyendo posibles conflictos y elevando la solidaridad y el compañerismo | Desarrollar actividades recreativas fuera de las instalaciones de la organización, procurando una mayor empatía entre los empleados que promueva el compañerismo, la productividad y disminuya posibles conflictos internos entre los empleados Talleres de capacitación de trabajo en equipo y comunicación efectiva Incentivos al empleado del mes | 6 meses | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |
| | 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 | | | | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 27: *Propuesta plan de acción - Estándares de desempeño*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|--------------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|
| Estándares de desempeño | 38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño | Delimitar adecuadamente las funciones y evaluar el desempeño | Diseño de cargos y manual de funciones Aplicar una herramienta de evaluación de desempeño | 1 año | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |

Elaborado por: Autor

Tabla 28: *Propuesta plan de acción - Apoyo*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|------------------|---|--|--|---------------------------|--|--|
| Apoyo | 40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores | Disminuir los errores | Elaborar un manual de funciones que indique claramente las actividades de cada puesto | 1 año | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación el desempeño Evaluación de clima laboral |
| | 41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización | Fomentar el crecimiento profesional de cada empleado | Socializar entre la alta dirección y los empleados cuales son las aspiraciones de estos últimos dentro de la entidad Elaborar planes de carrera en base a los pasos previos de diseño de cargos y evaluación de desempeño | | | |
| | 42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra | Aumentar la confianza y mejorar la convivencia | Talleres de capacitación de trabajo en equipo y comunicación efectiva | 4 meses | | |
| | 44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.) | Priorizar el bienestar de los empleados | Brindar charlas de motivación y capacitación al personal | | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 29: *Propuesta plan de acción - Conflicto*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|------------------|--|---|--|---------------------------|--|--|
| Conflicto | 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos | Mejorar la comunicación entre todos los miembros de la organización | Realizar reuniones periódicas entre la alta dirección y los empleados para tratar inconformidades o problemas que estén afectado de forma individual o grupal el funcionamiento de la organización | 4 meses | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |
| | 46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | | Fomentar la libertad de opinión entre el personal | | | |
| | 47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos | | Realizar talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo | | | |
| | 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 | Optimizar la toma de decisiones | Concientizar a los empleados sobre la importancia de la toma de decisiones oportunas Elaborar un manual de funciones que indique claramente las actividades de cada puesto | 6 meses | | |

Elaborado por: Autor

Tabla 30: *Propuesta plan de acción – Identidad*

| Dimensión | Preguntas | Objetivo | Acciones | Plazo de ejecución | Responsables | Medio de verificación |
|------------------|---|--|---|---------------------------|--|--|
| Identidad | PREGUNTA 53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses | Fomentar la integración y el sentido de pertenencia en el personal | Mantener una comunicación constante entre directivos y empleados, el cumplimiento de los objetivos propuestos Realizar talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo | 3 meses | Gerente general y Auxiliar de Recursos Humanos | Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral |

Elaborado por: Autor

Conclusiones

Una vez culminado el proceso de investigación se exponen los hallazgos más relevantes.

- La Clínica de Especialidades Médicas Paucarbamba CLEMPA S.A. con domicilio en la ciudad de Cuenca, provincia Azuay, brinda servicios de salud en general, caracterizada por sus calidad y excelente atención al cliente, se fundamenta en una filosofía apegada a su misión, visión y valores que le han permitido cumplir cuarenta años de funcionamiento y crecimiento en su cartera de servicios.
- Cuenta con 33 colaboradores en su nómina, de estos, el 84.85% corresponde al sexo femenino, y el 15.15% al sexo masculino. Por otro lado, la edad promedio del grupo de trabajadores se encuentra entre los 20 y 40 años. Además, se aprecia un colectivo con experiencia si se tiene en cuenta que el 57.58% de estos tiene entre 1 y 10 años de permanencia en el centro. Por último, más de la mitad de los empleados pertenece al departamento de hospitalización representando el 75,76%, ocupando el resto las áreas administrativas.
- En la empresa nunca se ha realizado un estudio sobre la cultura organizacional, el análisis bibliográfico muestra la estrecha relación entre la cultura y el clima laboral, puesto que la cultura representa las creencias y valores fundamentales de la empresa, se considera de suma importancia su análisis y estudio para mejorar el clima laboral.
- Para diagnosticar el clima organizacional se empleó la metodología Litwin y Stringer (1968), cuestionario que fue corregido posteriormente por Echezuria y Rivas en el año 2001. La encuesta aplicada a los 33 empleados de la nómina, es decir al total de la población, consta de 53 preguntas que evaluaban las 9 dimensiones propuestas por el autor: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Los datos se tabularon a través de la herramienta Microsoft Excel para su posterior análisis e interpretación.
- Los resultados obtenidos son buenos, ya que no se presentaron dimensiones en el rango muy desfavorable ni desfavorable; se tienen 7 dimensiones dentro del rango favorable, obteniendo las menores calificaciones el conflicto (2.33) y la recompensa (2.47); y 2 dimensiones en el rango muy favorable, resultando también las mejor puntuadas con 3.10

la identidad y 3.16 los estándares de desempeño. En general, promediando los resultados de todas las dimensiones, la empresa obtiene una calificación favorable de 2.77

- La propuesta de plan de acción tuvo como objetivo establecer acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, este incluye un total de 32 ítems que son los que presentaron una calificación inferior a 3 y que se encuentran distribuidos en las 9 dimensiones del clima laboral, con lo cual se busca optimizar el funcionamiento de la empresa mejorando su rendimiento general y garantizando a futuro altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad.
- Finalmente, se puede decir que la inexistencia de un manual de funciones en la empresa es una de las principales causas de bajo rendimiento y confusión del personal (reflejado en los 32 ítems con calificación inferior a 3), además la ausencia de este impide la realización de la evaluación de desempeño que debería ser aplicada de manera periódica a los trabajadores de la empresa.

Recomendaciones

Una vez concluida la investigación se plantean las siguientes recomendaciones para la Clínica PAUCARBAMBA S.A.

- Aplicar la propuesta planteada para mejorar el clima organizacional en la entidad analizada en esta investigación, erradicando las debilidades relacionadas con el tema de análisis.
- Mantener la aplicación del plan de mejora por lo menos una vez por año, realizando los cambios necesarios, para añadir o eliminar acciones que permitan mantener una mejora continua de la organización.
- Involucrar a los empleados de manera activa en las acciones a realizar, elevando el nivel de pertenencia y responsabilidad, para contribuir a eliminar los problemas del clima organizacional detectados.
- Elaborar un manual de funciones para la empresa, que ayudará a mejorar los procesos internos y convivencia dentro de la clínica, además de permitir la realización de evaluaciones de desempeño periódicas.
- Planificar y realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, ya que esta afecta a todos los aspectos de productividad y convivencia en la entidad, dado que en la cultura están representados los valores y costumbres enraizados de la organización y por ende afecta directamente al clima laboral.

Bibliografía

- Archivos Clínica Paucarbamba. (s.f.).
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
- Barker, R. (1994). Relative utility of culture and climate analysis to an organizational change agent: an analysis of general dynamics, electronics division",. *International Journal of Organizational Analysis*, 2(1), 68-87.
- Brunet. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Trillas.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc-Graw Hill. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Clínica Paucarbamba. (2020). *Clínica Paucarbamba*. Obtenido de <https://clinicapaucarbamba.com/WP/>
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de los Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Diez, E. (2014). *Evaluación de la cultura de la organización de instituciones de educación social*. Universidad Complutense de Madrid .

- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. En *Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas, Venezuela.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Obtenido de 43-61
- García, M. (2018). *Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora jr s.a.s en la ciudad de cúcuta norte de santander*. Universidad Libre Seccional Cúcuta.
- Gómez, M. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas*. Universidad César Vallejo.
- Góncalvez, A. (2013). *Dimensiones del Clima Organizacional*. McGraw Hill.
- González, J., & Pazmiño, S. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Publicando*, 2(1), 62-77.
- Guzmán, L. (2018). *Análisis comparativo de la caracterización del clima organizacional en hospitales públicos y privados*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Likert, R. (2004). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Deusto.
- López, A. (2016). *Plan de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Méndez, C. (2011). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario.
- Ministerio de Cultura,. (2010). *Guía para elaborar un Plan de Acción*. Ministerio de Cultura.
- Moran, E., & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Oviedo, H., & Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pedraza, L., & et al. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de EdgarSchein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17 - 25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>.
- Pérez, M. (2012). *Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las mediciones postuladas por de Litwin y Stringer*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Plümper, T., & Neumayer, E. (2014). *Population and Sample Uncertainty*. Colchester, Inglaterra: University of Essex.
- Reyna, S. (7 de 9 de 2020). *Por qué es importante tener un plan de acción*. Obtenido de Rotary International Zona 25A: <https://www.rotaryzona25a.org/por-que-es-importante-tener-un-plan-de-accion>
- Rivera , D. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 1-27.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Prentice-Hall.
- Schneider, B., & et al. (2013). Clima y cultura organizacional. *Revisión anual de psicología*, 64, 361-388.

- Segredo. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Segredo, A., & Pérez, L. (2007). *El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos*. Escuela Nacional de Salud Pública.
- Silva, M. (2006). *El Clima en las organizaciones, teoría, método e intervención*. EUB, S.L.
- Soto, V., & Duran, M. (2010). El trabajo de campo: clave en la investigación cualitativa. *AQUICHAN*, 10(3), 253-266. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v10n3/v10n3a07.pdf>
- Stringer, L. y. (2017). *Dspace*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6771/1/12767.pdf>
- Zambrano, J., Ramón, M., & Espinoza, E. (2017). Estudio sobre El Clima Organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 1-10. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022

Anexos

Anexo 1. Cuestionario diagnóstico del Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001) aplicado a la Clínica Paucarbamba S.A.

Este cuestionario será aplicado con fines académicos, de antemano se le agradece por su cooperación.

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Cargo: _____

| 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 con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No existe en el cuestionario respuestas equivocadas. | | 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 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 existen muchos papeleos para hacer las cosas | | | | |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | | | | |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | | | | |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar | | | | |
| 10 | Nuestra gerencia 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 tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo | | | | |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma | | | | |
| 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 | | | | |
| 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 | | | | |
| 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 gerencia 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 hay lealtad por parte del personal hacia la compañía | | | | |
| 53 | En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses | | | | |

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR

RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Anexo 2. Cuestionario de Litwin & Stringer aplicado a un colaborador de la Clínica Paucarbamba.

Anexo 2: Herramienta de diagnóstico de clima organizacional

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

Edad: 29 Sexo: femenino Antigüedad: 1 año

Cargo: Auxiliar Contable

Departamento: Administrativo

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 con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

| | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|----|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas | | | | X |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas | | | | X |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | | | | X |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización | | | | X |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización | | | | X |
| 6 | En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas | | | X | |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | X | | | |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | X | | | |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar | | | | X |
| 10 | Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan | | | | X |
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces | | | | X |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos | | X | | |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado | | | | X |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo | | X | | |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma | | X | | |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas | X | | | |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades | X | | | |

| | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De acuerdo | Muy de Acuerdo |
|----|---|-------------------|---------------|------------|----------------|
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda | | X | | |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas | X | | | |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | | X | | |
| 21 | En esta organización hay mucha crítica | X | | | |
| 22 | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | X | | | |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan | X | | | |
| 24 | La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente | X | | | |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | X | | | |
| 26 | En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia | X | | | |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad | | | | X |
| 28 | Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea | | | X | |
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa | | | | X |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | | | X | |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización | X | | | |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí | | X | | |
| 33 | Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables | | | | X |
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto | | | | X |

| | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De acuerdo | Muy de Acuerdo |
|----|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
| 35 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar | | | | X |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | | | | X |
| 37 | La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien | | | | X |
| 38 | Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño | X | | | |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño | | | | X |
| 40 | Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores | | | X | |
| 41 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización | | X | | |
| 42 | Las personas dentro de esta organización confían una en la otra | | | X | |
| 43 | Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil | | | | X |
| 44 | La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc) | | | X | |
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos | X | | | |
| 46 | La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | X | | | |
| 47 | La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos | X | | | |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes | | | X | |
| 49 | Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible | | | | X |
| 50 | La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización | | | | X |
| 51 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | | | | X |
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía | | | | X |
| 53 | En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses | | X | | |

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS**

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) modificado por Echezuria y Rivas (2001)

Elaborado por: Autor

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|------|
| RIESGO | P24 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,58 | |
| | P25 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,73 | |
| | P26 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,73 | |
| | P27 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,88 | |
| | P28 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,94 | |
| CALOR | P29 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,03 | |
| | P30 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,73 | |
| | P31 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2,64 | |
| | P32 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,67 | |
| | P33 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,15 | |
| ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO | P34 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3,27 | |
| | P35 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,30 | |
| | P36 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,24 | |
| | P37 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3,09 | |
| | P38 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,64 | |
| | P39 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,39 |
| APOYO | P40 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2,03 | |
| | P41 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2,55 |
| | P42 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,73 | |
| | P43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,27 | |
| | P44 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,91 | |
| CONFLICTO | P45 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,27 | |
| | P46 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,39 | |
| | P47 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2,21 | |
| | P48 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2,67 | |
| | P49 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2,12 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|------|---|
| IDENTIDAD | P50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,30 | | |
| | P51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3,36 | |
| | P52 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,27 | |
| | P53 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Nota: las filas de preguntas con datos resaltados pertenecen a las preguntas polarizadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Trabajo de campo realizado en la Clínica Paucarbamba (2020)

Elaborado por: Autor

Anexo 4. Cálculo de la varianza individual de cada ítem

Para el cálculo de la varianza de cada ítem, se seleccionaron las 33 respuestas de cada una de las 53 pregunta y se aplicó la herramienta VAR.P que sirve para calcular la varianza en función de la población total en Microsoft Excel, luego se realizó la sumatoria de estas varianzas.

Fuente: Trabajo de campo realizado en la Clínica Paucarbamba (2020)

| Ítem | Varianza |
|------|------------|
| P1 | 0,50688705 |
| P2 | 0,40955005 |
| P3 | 0,53076217 |
| P4 | 0,53076217 |
| P5 | 0,47015611 |
| P6 | 0,85583104 |
| P7 | 0,72910927 |
| P8 | 0,65564738 |
| P9 | 0,78787879 |
| P10 | 0,76767677 |
| P11 | 0,58585859 |
| P12 | 0,66666667 |
| P13 | 0,36547291 |
| P14 | 0,54178145 |
| P15 | 0,69605142 |
| P16 | 0,72910927 |
| P17 | 0,72359963 |
| P18 | 0,60238751 |
| P19 | 0,85399449 |
| P20 | 0,54178145 |
| P21 | 0,66299357 |
| P22 | 0,54729109 |
| P23 | 0,66850321 |
| P24 | 0,72910927 |
| P25 | 0,56198347 |
| P26 | 0,44077135 |
| P27 | 0,47015611 |

| | |
|------------|-------------------|
| P28 | 0,54178145 |
| P29 | 0,39302112 |
| P30 | 0,86501377 |
| P31 | 0,89807163 |
| P32 | 0,64646465 |
| P33 | 0,43158861 |
| P34 | 0,44077135 |
| P35 | 0,63544536 |
| P36 | 0,24426079 |
| P37 | 0,38567493 |
| P38 | 0,83746556 |
| P39 | 0,29935721 |
| P40 | 0,39302112 |
| P41 | 0,79338843 |
| P42 | 0,56198347 |
| P43 | 0,38016529 |
| P44 | 0,50688705 |
| P45 | 0,62258953 |
| P46 | 0,72359963 |
| P47 | 0,89439853 |
| P48 | 0,4040404 |
| P49 | 0,53076217 |
| P50 | 0,21120294 |
| P51 | 0,35261708 |
| P52 | 0,56198347 |
| P53 | 0,73278237 |
| ΣVi | 30,9201102 |

Elaborado por: Autor

Anexo 5. Varianza total del instrumento

Para obtener la varianza total del instrumento, se realizó primero la sumatoria de las respuestas de cada uno de los 33 encuestados, luego se seleccionaron dichas sumatorias y se aplicó la herramienta VAR.P que sirve para calcular la varianza en función de la población total en Microsoft Excel.

| Encuestado | Sumatoria |
|------------|-----------|
| 1 | 141 |
| 2 | 148 |
| 3 | 141 |
| 4 | 142 |
| 5 | 172 |
| 6 | 153 |
| 7 | 162 |
| 8 | 145 |
| 9 | 144 |
| 10 | 138 |
| 11 | 156 |
| 12 | 130 |
| 13 | 155 |
| 14 | 144 |
| 15 | 136 |
| 16 | 154 |
| 17 | 162 |

| | |
|-----------|-------------------|
| 18 | 153 |
| 19 | 158 |
| 20 | 117 |
| 21 | 150 |
| 22 | 157 |
| 23 | 180 |
| 24 | 159 |
| 25 | 130 |
| 26 | 146 |
| 27 | 135 |
| 28 | 142 |
| 29 | 128 |
| 30 | 142 |
| 31 | 154 |
| 32 | 142 |
| 33 | 158 |
| Vt | 161,786961 |

Fuente: Trabajo de campo realizado en la Clínica Paucarbamba (2020)

Elaborado por: Autor

Anexo 6. Fotografías de la aplicación del cuestionario de clima organizacional en la clínica Paucarbamba.

Anexo 6.1. Estudiante visitando las instalaciones de la clínica Paucarbamba



Elaborado por: Autor

Anexo 6.2. Aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a una recepcionista de la Clínica Paucarbamba



Elaborado por: Autor

Anexo 6.3. Aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a una enfermera de la Clínica Paucarbamba



Elaborado por: Autor

Anexo 6.4. Estudiante junto a la Médico Mayra Lucero y un auxiliar de enfermería en las instalaciones de la Clínica Paucarbamba



Elaborado por: Autor

Anexo 6.5. Estudiante junto a las Auxiliares de auditoría médica en las instalaciones de la Clínica Paucarbamba



Elaborado por: Autor