



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Diagnóstico de Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca**

**Norte – Zona 4 de la Coordinación Zonal 6 del MSP**

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de

Licenciado en Psicología Organizacional

Autor:

**Freddy Gabriel Segarra Cumbe**

Director:

**Daniel Bravo Blandin**

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi familia, Fredy, Geomara, Karen y Fernanda Valentina, quienes han sabido apoyarme durante todo el proceso universitario y siempre me han impulsado a superarme cada día, ellos fueron, son y serán siempre el motivo por el que se mueve mi alma.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia, por ser la piedra que sostiene mi vida, me agradezco a mí, por haber demostrado la fortaleza mental que me caracteriza y no descansar hasta conseguir mis objetivos y metas, a las personas que supieron marcar mi etapa universitaria, con quienes reí, sufrí y aprendí, finalmente agradezco a mis profesores, en especial a mi tutor Daniel Bravo, quien supo compartir su conocimiento y experiencia para convertirme en un profesional exitoso.

## **Resumen**

Esta investigación se realizó con el objetivo de identificar el clima laboral percibido por el personal de los Centros de Salud de la Zona 4 de la Coordinación Zonal Número 6 del Ministerio de Salud Pública. Esto se consiguió mediante la revisión bibliográfica de la definición de clima laboral, su importancia, las distintas dimensiones que afecta y una corta revisión de las herramientas y modelos para su diagnóstico. La metodología fue mixta ya que se realizó la aplicación del cuestionario OCQ de Litwin & Stringer (1968) para la parte cuantitativa y se hizo una profundización de los datos obtenidos mediante grupos focales. Los resultados globales obtenidos fueron: Para el Centro de Salud Checa, la puntuación global fue 2,8 equivalente a bueno, para el Centro de Salud Chiquintad, la puntuación global fue 2,4 equivalente a regular, para el Centro de Salud Tixan, la puntuación global fue 2,8 equivalente a bueno y para el Centro de Salud Uncovia, la puntuación global fue 2,3 equivalente a regular. Las categorías utilizadas para clasificar la información cualitativa fueron: Decisiones y relaciones sociales, estímulos organizacionales, burocracia, conflictos organizacionales y trabajo en equipo. A continuación, se planteó un plan de acción para cada dimensión considerada necesaria de mejorar de cada centro de salud. Finalmente se concluye que la veracidad de los datos se respalda por el anonimato, muchas de las problemáticas son generalizadas para los cuatro centros de salud y los resultados han presentado respuestas parciales de otras variables no estudiadas.

*Palabras clave:* clima laboral, centro de salud, área pública, plan de acción, mejora organizacional

## **Abstract**

This research was carried out with the objective of identifying the work environment perceived by the staff of health centers in Zone 4 of the Zonal Coordination Number 6 of the Ministry of Public Health. This was achieved through a bibliographic review of the definition of work environment, the importance of it, the different dimensions that it affects and a short review of the tools and models for its diagnosis. The methodology was mixed due to the application of the OCQ questionnaire of Litwin & Stringer (1968) for the quantitative part and the data obtained was deepened through focus groups. The overall results obtained were: For the Checa Health Center, the global score was 2.8 equivalent to good, for the Chiquintad Health Center the global score was 2.4 equivalent to regular, for the Tixan Health Center the global score was 2.8 equivalent to good and for the Uncovia Health Center, the global score was 2.3 equivalent to regular. The categories used to classify the qualitative information were: Decisions and social relationships, organizational stimuli, bureaucracy, organizational conflicts and teamwork. Next, an action plan was proposed for each dimension considered necessary to improve each health center. Finally, it its concluded that the veracity of the data is supported by anonymity, many of the problems are generalized for the four health centers, and the results have presented partial results of other variables not studied.

*Keywords:* working environment, health center, public area, action plan, organizational improvement

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iii
Tabla de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Índice de Anexos.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	3
1 Marco Teórico y Estado del Arte.....	3
1.1 Definición de Clima Laboral.....	3
1.2 Importancia del Clima Laboral.....	6
1.3 Dimensiones Afectadas.....	9
1.4 Herramientas y Modelos para el Diagnóstico de Clima Laboral.....	12
1.5 Estado del Arte.....	16
Capítulo 2.....	20
2 Metodología.....	20
2.1 Objetivo General.....	20
2.2 Objetivos Específicos.....	20
2.3 Metodología.....	20
2.4 Instrumento.....	21
2.5 Procedimiento:.....	23
2.5.1 Etapa 1: Logística y Aplicación Piloto.....	23

2.5.2	Etapa 2: Socialización y Aplicación del Instrumento.....	23
2.5.3	Etapa 3: Levantamiento de Datos .....	24
2.5.4	Etapa 4: Tabulación, Interpretación y Profundización de los Resultados Obtenidos .....	24
2.5.5	Etapa 5: Plan de Acción.....	25
Capítulo 3.	.....	26
3	Resultados .....	26
3.1	Resultados de la Aplicación del Cuestionario “OCQ” de Litwin y Stringer ...	26
3.1.1	Centro de Salud Checa .....	26
3.1.2	Centro de Salud Chiquintad.....	33
3.1.3	Centro de salud Tixan.....	40
3.1.4	Centro de Salud Uncovia.....	47
3.2	Resultados de los grupos focales.....	54
3.2.1	Resultados de la Categoría Decisiones y Relaciones Sociales .....	56
3.2.2	Resultados de la Categoría Estímulos Organizacionales.....	56
3.2.3	Resultados de la Categoría Burocracia .....	57
3.2.4	Resultados de la Categoría Conflictos Organizacionales .....	57
3.2.5	Resultados de la Categoría Trabajo en Equipo.....	58
3.3	Plan de Acción .....	59
Conclusión.....	.....	71
Recomendaciones .....	.....	73
Referencias .....	.....	75
Anexos.....	.....	82

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Tabla de Tabulación de Resultados.....	22
<b>Tabla 2</b> Tabla de Tabulación de Resultados con Escala Invertida .....	22
<b>Tabla 3</b> Tabla de Interpretación de Resultados .....	23
<b>Tabla 4</b> Resultados Globales del Centro de Salud Checa .....	32
<b>Tabla 5</b> Resultados Globales del Centro de Salud Chiquintad.....	39
<b>Tabla 6</b> Resultados Globales del Centro de Salud Tixan .....	46
<b>Tabla 7</b> Resultados Globales del Centro de Salud Uncovia.....	53
<b>Tabla 8</b> Frases Destacadas de las Categorías Consultadas en los Grupos Focales .....	55
<b>Tabla 9</b> Plan de Acción para los Centros de Salud Checa y Tixan .....	59
<b>Tabla 10</b> Plan de Acción para el Centro de Salud Chiquintad .....	62
<b>Tabla 11</b> Plan de Acción para el Centro de Salud Uncovia .....	67

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Checa .....	26
<b>Figura 2</b> Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Checa .....	27
<b>Figura 3</b> Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Checa .....	27
<b>Figura 4</b> Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Checa.....	28
<b>Figura 5</b> Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Checa .....	29
<b>Figura 6</b> Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Checa	29
<b>Figura 7</b> Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Checa .....	30
<b>Figura 8</b> Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Checa.....	31
<b>Figura 9</b> Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Checa.....	31
<b>Figura 10</b> Resultados Globales del Centro de Salud Checa.....	32
<b>Figura 11</b> Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Chiquintad.....	33
<b>Figura 12</b> Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Chiquintad.....	34
<b>Figura 13</b> Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Chiquintad.....	34
<b>Figura 14</b> Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Chiquintad .....	35
<b>Figura 15</b> Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Chiquintad .....	35
<b>Figura 16</b> Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Chiquintad.....	36
<b>Figura 17</b> Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Chiquintad .....	37
<b>Figura 18</b> Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Chiquintad .....	37
<b>Figura 19</b> Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Chiquintad .....	38
<b>Figura 20</b> Resultados Globales del Centro de Salud Chiquintad .....	39
<b>Figura 21</b> Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Tixan .....	40
<b>Figura 22</b> Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Tixan .....	41
<b>Figura 23</b> Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Tixan .....	41



<b>Figura 24</b> Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Tixan .....	42
<b>Figura 25</b> Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Tixan.....	42
<b>Figura 26</b> Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Tixan .....	43
<b>Figura 27</b> Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Tixan.....	44
<b>Figura 28</b> Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Tixan .....	44
<b>Figura 29</b> Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Tixan .....	45
<b>Figura 30</b> Resultados Globales del Centro de Salud Tixan.....	46
<b>Figura 31</b> Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Uncovia.....	47
<b>Figura 32</b> Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Uncovia.....	48
<b>Figura 33</b> Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Uncovia.....	48
<b>Figura 34</b> Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Uncovia .....	49
<b>Figura 35</b> Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Uncovia .....	49
<b>Figura 36</b> Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Uncovia .....	50
<b>Figura 37</b> Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Uncovia .....	51
<b>Figura 38</b> Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Uncovia .....	51
<b>Figura 39</b> Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Uncovia .....	52
<b>Figura 40</b> Resultados Globales del Centro de salud Uncovia .....	53

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1</b> Consentimiento Informado del Proyecto .....	82
<b>Anexo 2</b> Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001) .....	83

## **Introducción**

El Ministerio de Salud Pública es la cartera del Estado encargada de ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la salud pública ecuatoriana. Se creó el 16 de junio de 1967 por mandato de la Asamblea Constituyente de aquel entonces (Ministerio de Salud Pública, 2017). La Coordinación Zonal Número 6 comprende las provincias de Cañar, Azuay y Morona Santiago, este estudio se realiza en la provincia del Azuay, en la zona 4, específicamente en las parroquias Checa, Chiquintad, Tixan y Uncovia.

La percepción de clima laboral dentro de los centros de salud se ha visto afectada debido a la pandemia de COVID - 19, este hecho histórico, que tuvo al personal médico como principales actores para controlar los brotes de la enfermedad, auxiliar a quienes padecían la misma e intentar salvar el mayor número de vidas posibles ha generado en ellos una enorme sobrecarga laboral, estrés crónico y niveles de ansiedad altos. Esto ha llevado a la aparición de problemas de salud mentales, físicos y, consecuentemente, a una insatisfacción con el clima laboral dentro de los centros de salud, debido a esta situación. Es por esto que se plantea la pregunta: ¿Cuál es el clima laboral percibido por el personal que labora dentro de los centros de salud pública designados para este estudio?

El Ministerio de Salud Pública busca mejorar la salud mental de los empleados y por tanto el clima dentro de sus organizaciones, es por esto que este proyecto presenta el clima percibido por los empleados y profundiza en los resultados junto al personal a quien se le realizó el estudio, de manera que se pueda plantear una propuesta de plan de mejora en estas organizaciones, para ello, se presentan tres capítulos, los cuales se dividen en: Marco Teórico y Estado del Arte, Metodología y Resultados.

En el primer capítulo se busca describir las principales características del clima laboral, la importancia de este, las dimensiones que afecta y finalmente un abordaje a las herramientas y modelos que existen para diagnosticar este aspecto tan importante de las

organizaciones. En este capítulo también se presenta un estado del arte, el cual da abordaje a artículos científicos relacionados con clima laboral en organizaciones dedicadas al cuidado de la salud.

En el segundo capítulo se explican los objetivos planteados para la investigación y la metodología que se utilizó para conseguirlos, se explica también brevemente la población participante en esta investigación, el instrumento que se aplicó y finalmente se muestra el proceso que se siguió para las aplicaciones de los cuestionarios, creación de grupos focales y la planeación de un plan de acción.

Dentro del tercer capítulo se realizó la presentación de los resultados, estos resultados fueron presentados mediante gráficos para cada dimensión evaluada de cada uno de los centros de salud utilizados para esta investigación, para posteriormente presentar los resultados globales de cada centro de salud, finalmente se presentan los resultados de los grupos focales organizados para apoyar los datos cualitativos antes obtenidos, estos datos se los dividió en cinco categorías que cubren las preguntas con variaciones altas dentro del cuestionario de esta manera se logró tener una mirada más amplia al clima laboral organizacional.

## **Capítulo 1.**

### **1 Marco Teórico y Estado del Arte**

#### **1.1 Definición de Clima Laboral**

La definición de trabajo, trabajador y organización han cambiado en orden a los cambios mundiales, presentando modificaciones en cuanto al desarrollo socio-económico, tecnológico y cultural, pero con estos distintos puntos de cambio, también ha surgido una valoración por el recurso humano, que ha llevado a las organizaciones a buscar un mejor renombre, una mejor cultura y por consiguiente un adecuado clima laboral (Rosiles et al., 2020).

La psicología tiene un desarrollo cada vez mayor, así, en la rama que maneja las organizaciones, cuya función principal es la de evaluación, se considera como una base de una buena organización el conocer el ambiente en el que se desenvuelven las actividades diarias de la empresa, de tal forma que el desempeño sea el máximo que se puede ofrecer y los trabajadores puedan sentirse felices y realizados en sus distintos cargos (Chirio et al., 2022).

Gracia et al. (2021) manifiestan que el clima laboral es una percepción de los trabajadores de las condiciones y el ambiente que presenta la organización, esta forma parte de la cultura organizacional e influye sobre el comportamiento, desempeño y motivación de los colaboradores.

Hernández-Herrera y Cisneros-Carrasco (2022) afirman que el clima laboral es un conjunto de características que reflejan el comportamiento de la organización, siendo estas características las que presentan sus empleados y el medio ambiente de su organización, este comportamiento organizacional permite diferenciar a una organización de otras.

Lozano et al. (2013) expresan que el clima laboral es un fenómeno que se desarrolla

entre dos dimensiones, la psicología y la sociología, esto hace que este contenga todas las condiciones que se relacionan con el trabajo, lo cual convierte a cada organización en única, ya que se influyen por sus factores externos e internos. Los mismos autores expresan que las organizaciones buscan un entorno laboral adecuado, ya que esto permite niveles altos de productividad y estabilidad de parte de los empleados, tanto la motivación como la satisfacción se convierten en un mecanismo de transmisión de la energía social necesaria para que la organización presente un correcto funcionamiento y de esta forma alcance niveles altos de productividad.

Existe una relación entre distintos factores organizacionales que son: el “saber hacer” de la dirección de la organización, la manera de trabajar, relacionarse y comportarse de las personas, la interacción con la empresa, la maquinaria utilizada y la propia actividad de cada colaborador. Para las empresas, el clima laboral puede ser un vínculo que afirme las relaciones dentro de las organizaciones o puede ser un obstáculo que degrade la productividad y las relaciones interpersonales, además puede ser utilizado como un punto de distinción con otras empresas que realicen labores similares, siendo influyente en el sentido de pertenencia hacia la organización. Una organización es un sistema altamente dinámico, ya que reúne una gran cantidad de personas con distintas percepciones sobre las actividades que realizan, lo cual, al mezclarse con las estructuras organizacionales, tienen un impacto directo en los resultados generales de la organización (Paule-Hernández & Caboverde-Silvente, 2011).

Araya (2019) afirma que existen dos constantes que estarán presentes para el desarrollo del clima laboral, la primera son las características de la organización, haciendo referencia a las propiedades que presentan los distintos cargos empresariales, el estilo de liderazgo de la gerencia y el manejo del recurso humano que presenta la organización. La segunda son las percepciones donde la persona y la situación interactúan, es decir las cualidades personales de los colaboradores en relación al ambiente donde desarrollan sus

actividades curriculares.

Para Bordas (2016; citado en López y Catiblanco, 2021) el clima laboral es el contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos que, a su vez, afectan a las actividades, motivación y comportamiento de sus miembros, este tiene posibilidad de cambiar, pero para ello, los agentes principales deberán ser los líderes de la organización.

El clima laboral, al ser una percepción de los miembros de la organización, expone tres perspectivas que influyen sobre las conductas y actitudes que describen el clima dentro de la organización que según Bordas (2016):

- Perspectiva realista: Considera el clima como una característica de la organización, independientemente de la percepción de sus integrantes.
- Perspectiva Fenomenológica: Considera las características individuales de cada persona.
- Perspectiva Interaccionista: Integra las características de cada persona y las de la organización.

Espinoza-Santeli et al. (2019; citado en Arroyo-Avila et al., 2022) mencionan que hay que tomar en cuenta la diversidad cultural en las organizaciones y a su vez promover nuevas estrategias organizacionales para buscar un progreso dinámico.

Para conocer el clima laboral de una organización, se tienen también que entender su cultura organizacional, definiendo esta como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que comparten los miembros de una organización. La cultura y el clima laboral mantienen una interacción en la que dimensiones específicas de la cultura tendrán un impacto en el clima, por lo cual es necesario conocer la cultura organizacional de una empresa para conocer su clima laboral (Ramos & Tejera, 2017).

## **1.2 Importancia del Clima Laboral**

Para Matabanchoy y Chaucanes (2021) el diagnóstico de clima laboral puede ayudar a las organizaciones ya que es un reflejo de la cultura organizacional adoptada por los funcionarios, además de ofrecer información sobre la afección de los factores internos y externos sobre la organización. Adicional a esto, el tener un panorama claro sobre el clima, ofrecerá una optimización de recursos, tanto económicos como humanos.

Gracia et al. (2021) hablan sobre la percepción que se genera entre los trabajadores en cuanto al clima laboral, que puede influir en su comportamiento y por tanto en sus relaciones laborales, gran parte de la responsabilidad para generar relaciones estables, positivas y agradables recae sobre los distintos líderes organizacionales, siendo de suma importancia su estilo de liderazgo, crear buenos líderes puede llevar hacia el cumplimiento de metas y objetivos con mayor eficacia, siendo los líderes quienes alentarán y motivarán a los miembros para realizar sus actividades.

Adicional a esto, el clima laboral permite recolectar información de alta importancia sobre las bases perceptuales que presentan los trabajadores, además los resultados finales de la empresa y las actividades que desarrollan los distintos colaboradores se verán directamente afectadas por las condiciones en las que se desempeñan las funciones, es por esto que el clima laboral se considera un eje básico de una empresa. El clima laboral se puede usar como método de cambio en actitudes y conductas de los colaboradores, siempre guiados por los líderes de la organización, además la retroalimentación que proporciona el clima organizacional tendrá un efecto positivo en el funcionamiento de los procesos organizacionales llevados a cabo en las empresas (Gracia et al., 2021).

La importancia del clima laboral para Paule-Hernández y Caboverde-Silvente (2011) implica una adecuada competitividad, que, en el contexto de esta investigación, se pasa por alto, dado que las instituciones públicas no tienen mucha competencia debido a la clientela



que esta presenta. Además, la medición del clima permite prever y evaluar conflictos para poder tener una visión del futuro ante las insatisfacciones de los colaboradores en el contexto laboral, Es una excelente herramienta para realizar cambios, como referencia para realizar una nueva planeación y como una visión del comportamiento de los directivos organizacionales.

La salud y el trabajo son un binomio que debe mantener un equilibrio para su correcto funcionamiento, en este contexto, un trabajador que goce de buena salud, presenta un adecuado desarrollo de sus tareas, en cambio, si la salud del trabajador se ve afectada, perjudica a la organización, de manera que baja el rendimiento, existen errores en la ejecución de sus tareas y lleva a tensiones y conflictos, esto es un problema del clima laboral, dado que un mal clima conduce a estrés, ansiedad, adicción al trabajo y finalmente síndrome de burnout, afectando así la salud del trabajador, conduciendo a los problemas antes mencionados (Caparrós, 2017).

Según Galeano (2021) las empresas deben asegurar que el colaborador esté desempeñando el rol que mejor se adecue a su personalidad, de forma que no exista una realización forzada de tareas que no se adaptan al colaborador, lograr que esta relación sea buena implica una potenciación de habilidades y cualidades del colaborador, conocer a fondo a la persona que se integra a la organización es de vital importancia para el departamento de recursos humanos, pero ello, no se trata únicamente de considerar sus conocimientos y talentos, sino también de sus rasgos de personalidad.

La identificación de los empleados con la empresa también es un factor que se ve afectado por el estado del clima laboral en las organizaciones, prácticas como proveer remuneraciones justas, crear y promover políticas que protejan al empleado impulsaran a que los colaboradores se identifiquen con la empresa y por lo tanto mejore el clima laboral (Licandro, 2022).

Para que exista una mayor reciprocidad entre el director y sus subordinados, el clima

organizacional debe ser el apropiado, esto ayuda a evitar disputas y conflictos entre la dirección y los colaboradores de la empresa, además de conseguir que el comportamiento cotidiano sea de apoyo y se convierta en un hábito saludable (Mendoza-Vargas et al., 2022).

Araya (2019) se adentra en la importancia del clima laboral entre funcionarios de salud, se refleja en los cargos que tienen contacto directo con pacientes para brindar servicios médicos. La información de los usuarios en cuanto a sus derechos llevan a expectativas cada vez más altas, adicional a esto, el personal debe cumplir con múltiples funciones al mismo tiempo, por último, la falta de acompañamiento y la sobredemanda de recursos humanos, han derivado en sobrecarga de trabajo, presión sobre el personal y la carga emocional que conlleva la atención médica hospitalaria y de urgencias, los efectos perjudiciales, que afectan tanto física como psicológicamente a los colaboradores, son notables, presentando estrés laboral (que puede derivar en un burnout) y malas relaciones interpersonales, además de problemas organizacionales, como alta rotación de personal y ausentismo laboral, también existe una afección en cuanto al trato del usuario y la calidad de la atención.

Los servicios de salud públicos se ven implicados en problemas y preocupaciones de las personas, que a su vez vienen cargados emocionalmente de diversos sentimientos como preocupación, miedo, rechazo, odio, desesperación, etc. Esto conlleva a una acumulación de estrés crónico que posteriormente lleva a la aparición de distintos síntomas físicos y psicológicos, tales como agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal, estos síntomas se transforman en un riesgo tanto para los usuarios, como para la organización en la que laboran (Vizcarra et al., 2015).

En el área de la salud, el sistema de planeamiento debe ser casi perfecto entre los colaboradores ya que, al trabajar con personas, el desempeño debe siempre ser el mejor y para ello el clima debe ser siempre positivo en la organización (Hernández-Herrera & Cisneros-Carrasco, 2022).

Rengifo-Barrero et al. (2017) hablan sobre la influencia del clima laboral en los médicos residentes, ya que estos además de tener la carga laboral, la carga emocional y la alta presión que exige el trabajo hospitalario, también se ven envueltos en arduas rotaciones, jornadas prolongadas de trabajo y pocas horas de descanso dado que deben responsabilizarse de la parte académica, cuya etapa también están cursando.

### **1.3 Dimensiones Afectadas**

La variabilidad de la percepción genera múltiples visiones, que transforman el clima organizacional y, por tanto, las múltiples dimensiones que afecta el mismo, por ello nace la necesidad de estudiar estas múltiples visiones para otorgar una perspectiva amplia, pero a su vez centrada, del clima en las organizaciones (Cardona & Zambrano, 2014).

La comunicación es la base tanto para mejorar como para mantener un buen clima laboral en las organizaciones, para Caparrós (2017) se deben abrir espacios para una comunicación eficaz y transparente, favorecer una escucha activa e intentar evitar conversaciones que únicamente aporten a comportamientos nocivos, tales como chismes, rumores y quejas sin fundamentos.

Para Tamayo (2020) la comunicación organizacional implica el correcto proceso de transmisión de los datos necesarios para que la empresa presente un correcto funcionamiento, además la claridad en las directrices institucionales lleva a una alta satisfacción laboral, por último, la comunicación también depende de las relaciones internas entre los colaboradores, lo cual puede generar una buena comunicación, pero si no es controlada dará paso a comportamientos nocivos.

La confianza en la organización es una base para mantener y promover un buen clima laboral, también la confianza será un apoyo para los procesos de cambio, los cuales también estarán presentes al momento de diagnosticar y mejorar el clima laboral para el bienestar de

las organizaciones y sus colaboradores (Chiang-Vega et al., 2021).

La motivación, satisfacción y producción laboral son dimensiones que se ven directamente afectadas por la percepción del clima laboral en una organización. Como afirma Hernández-Herrera y Cisneros-Carrasco (2022) la motivación afecta directamente a la satisfacción laboral y por tanto al clima laboral, en este contexto, un empleado que se sienta motivado, responde de mejor manera a los estímulos de su trabajo y colabora con sus superiores para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo la motivación, un impulso para alcanzar con facilidad las metas comunes entre los colaboradores.

Para Gracia et al. (2021) la productividad, el nivel de satisfacción y el bienestar de los empleados, se verá afectado por un clima organizacional negativo, ya que esto causa insatisfacción en los empleados y conflictos internos que guían a una baja en la productividad.

La relación de la productividad con el clima laboral se basa en que mientras que el ambiente sea de alta satisfacción para los colaboradores, la productividad también se verá en aumento, viéndose reflejado en un incremento de ingresos y por consecuencia el aumento de los salarios, además, las organizaciones cuentan a la productividad como una variable de comparación con su competencia (López & Castiblanco, 2021).

Las relaciones sociales y familiares también se pueden ver afectadas por un mal clima laboral, según Domínguez et al. (2020) la irregularidad en las horas de trabajo, combinado con el desgaste energético y el tiempo empleado en el trabajo, que consume el tiempo de ocio, abren posibilidades a conflictos familiares al igual que a la vida social del colaborador, esto lleva a una reducción del desempeño y un incremento de la intención de abandonar la organización.

Díaz y Carrasco (2018) expresan que el clima laboral tiene una relación muy cercana a la felicidad organizacional, variables como presión (estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea), a pesar de que la felicidad es difícil de predecir, se

puede hacer el intento, es decir, cuando existen metas claras y altos estándares alcanzables de desempeño, el colaborador se muestra más feliz, siempre y cuando estos criterios no signifiquen una carga.

En cuanto a la satisfacción laboral, Araya (2019) afirma que existen dos grandes áreas que se involucran en el constructo de la misma, la primera trata sobre los componentes emocionales hacia el trabajo y la segunda trata los resultados, expectativas y prestaciones que ofrece el trabajo, es decir la realidad del mismo.

Para González (2016) el clima laboral afecta a un eje primordial de las empresas como lo es el trabajo en equipo, para que exista un clima favorable, los equipos deben ser formados de acuerdo a unos mismos objetivos e interés, equipos en los que exista ayuda mutua, respeto y una comunicación fluida tienen un mayor desempeño dentro de las organizaciones.

Los papeles o roles en una organización afectan significativamente el clima laboral, Rengifo-Barrero et al. (2017) afirman que todos los individuos de una organización juegan un papel específico que dependerá de su posición en la organización, el colaborador deberá asumir un comportamiento acorde al rol, tomando en cuenta la percepción propia y de los compañeros, así como el conflicto, entendido como un factor en el proceso de desarrollo y por último el aprendizaje, al considerar estos tres aspectos se puede afirmar que un gerente deberá tener un comportamiento acorde a un líder para que los demás colaboradores no se sientan desmotivados ante una persona que no asuma el rol asignado.

Las diferencias entre trabajar en organizaciones públicas y privadas no representan un problema para el clima laboral, según Pedraza (2020) los únicos puntos significativos que muestran diferencias son las relaciones de estándares sociales y empresariales, que a su vez tienen relación de dependencia con el cargo que desempeñan los trabajadores y el factor de identidad con la empresa, que para la empresa privada es mayor que en la empresa pública.

Pecino-Medina et al. (2015) hablan sobre las preocupaciones adicionales que enfrenta

el sector público en cuanto al clima laboral, las crisis sociales y políticas ponen en el ojo del huracán a los empleados públicos, quienes son denotados socialmente y sus organizaciones serán blanco de tensiones políticas, esta presión social también será un factor a tomar en cuenta para el desarrollo de un buen clima laboral.

Además Guzmán (2018) habla sobre la exigencia de estar a la vanguardia con los avances tecnológicos y de nuevos equipos en el ámbito hospitalario, la falta de esta vanguardia, el uso de equipo antiguo y la degradación del equipo existente también significa un factor influyente en el clima laboral, ya que se lo concibe como un descuido de parte de la organización hacia las labores que realizan los colaboradores, que a su vez, necesitan de estos nuevos equipos y nuevos avances tecnológicos para que el desempeño sea el mejor que pueden ofrecer.

Los médicos que se encuentran insatisfechos en su lugar de trabajo tienden a abandonar su puesto en el área pública, para vincularse al área privada, ya que en el sector público se presentan características, como la falta de oportunidades de desarrollo y las altas expectativas que posteriormente son insatisfechas, estos dos factores acompañados de los anteriormente mencionados, son detonantes para que la tasa de rotación de personal aumente (Araya, 2019).

#### **1.4 Herramientas y Modelos para el Diagnóstico de Clima Laboral**

Para abordar las herramientas y modelos, se inicia con una visión de las pautas principales de la medición del clima laboral.

La revista Clima laboral: objetivos y metodología (2009) afirma que un factor indispensable para la sinceridad en las respuestas de los colaboradores es el anonimato, adicionalmente, dentro de los cuestionarios de clima laboral también se pueden incluir preguntas para mejorar la gestión organizativa. En la misma revista se explica que existen

cuatro fases para la creación, aplicación y retroalimentación de encuestas de clima laboral que se dividen así:

- Fase de elección o diseño de la encuesta: En este paso, se escoge la herramienta a utilizar o se diseña a partir de factores como las preguntas, formato, tipo de escala y variables de segmentación.
- Fase de comunicación: Consiste en explicar el porqué de la necesidad de la participación activa para diagnosticar el clima laboral.
- Fase de realización de la encuesta: Consiste en realizar la aplicación de la encuesta a los colaboradores.
- Fase de análisis y comunicación de los resultados: Se obtienen resultados, se generan informes y se analizan los resultados para definir una estrategia a seguir en conjunto con la dirección empresarial.

En cuanto a la investigación y diagnóstico del clima laboral, Bustamante y Lapo (2022), mediante un estudio de modelado para el sector de salud de Chile y Ecuador, presentan dos factores, siendo el primero gestión interna y estabilidad laboral y el segundo tensión organizacional y desarrollo. Este modelo concluye que existe una incidencia del factor “gestión interna y estabilidad laboral” sobre el factor “tensión organizacional y desarrollo”, esta incidencia se da de forma inversa y afecta de gran manera tanto al clima organizacional, como al desempeño de los colaboradores en las organizaciones estudiadas. Lapo se propuso simplificar el cuestionario de Bustamante, el cual originalmente, cuenta con dos partes, la primera que cuenta con 27 reactivos calificados por una escala de Likert de 5 puntos, donde la mayoría de preguntas están expresadas en positivo y la segunda parte en la que se recogen datos demográficos de la muestra para realizar una caracterización.

Como resultado surge el cuestionario simplificado de Bustamante en el que mediante un modelamiento factorial y estructural en Chile y Ecuador, se redefine sobre la base de dos

dimensiones, una denominada como gestión interna y estabilidad laboral, integrada por 8 ítems y el segundo factor denominado tensión organizacional y desarrollo, integrado por 6 reactivos. Estos factores se ratificaron con un análisis de varianza y covarianza confirmando la homocedasticidad del modelamiento, confirmándose que el modelo se comporta correctamente y se aproxima a la realidad que se busca interpretar, por último, se aprueba que el factor gestión interna y estabilidad laboral incide de forma inversa sobre el factor tensión organizacional y desarrollo (Bustamante & Lapo, 2022).

Segredo (2017) brinda un instrumento con el objetivo de diagnosticar el clima laboral en las organizaciones del sector público en el contexto cubano, para ello participaron once expertos con el criterio necesario de que cumplan de cinco a diez años de experiencia profesional, la construcción se dio en tres momentos que fueron:

- Primer momento: Definición de dimensiones fundamentales y representativas del clima organizacional en la salud pública
- Segundo momento: Identificación de dimensiones, categorías que integran la variable objeto de estudio y establecimiento de categorías para cada dimensión
- Tercer momento: Se redactan los incisos, con un total de cincuenta que cubren todas las dimensiones encontradas

De esta forma nace el instrumento “Evaluación del clima organizacional en salud – Segredo (ECOS-S)”. Este instrumento presenta una escala de calificación en la que: Nunca (N: 0), a veces (AV: 1) y siempre (S: 2), las dimensiones identificadas y utilizadas para este instrumento son tres: Comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección, que a su vez se subdividen en tres categorías cada una a excepción de la última (estilo de dirección) que se subdivide en cuatro categorías. Por último, para su calificación e interpretación se creó una escala ordinal en la que se califica sobre 100 el resultado de las aplicaciones, de tal forma que: Una calificación mayor o igual a 60 se considera como un



clima organizacional adecuado, una calificación entre 40 a 59 se considera como un clima laboral en riesgo y una calificación menor a 40 se entiende como un clima organizacional inadecuado (Segredo, 2017).

Para Guzmán (2018) el cuestionario ECOS-S es la herramienta más sencilla para evaluar clima laboral en una unidad hospitalaria, explica que se trata de un cuestionario sencillo y de fácil aplicación, además ofrece posibilidades amplias de respuestas tanto para médicos, directivos y administrativos.

En cuanto a la herramienta seleccionada para este estudio, es el cuestionario de clima organizacional OCQ de Litwin y Stringer (1968). Para el contexto de la herramienta, los aspectos que los autores intentan describir son las conductas y percepciones de los trabajadores junto con las determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre estas (Acosta & Vanegas, 2010).

Entonces Litwin y Stringer (1968) proponen nueve dimensiones que explicarían el clima de las organizaciones:

- Estructura: Se refiere a políticas organizacionales.
- Responsabilidad: El compromiso, la toma de decisiones y las propias exigencias del trabajador hacia su persona.
- Recompensa: Habla sobre los estímulos recibidos del trabajador por parte del empleador.
- Riesgo: Corresponde a la percepción de los desafíos impuestos por el trabajo que tiene el trabajador.
- Calor: Refleja las relaciones sociales y el ambiente de trabajo presente en la organización.
- Apoyo: Es la existencia del espíritu de ayuda dentro de las organizaciones.

- Estándares de desempeño: Hace referencia a las normas o políticas de rendimiento que impulsan las organizaciones para lograr las metas implícitas dentro de la misma.
- Conflicto: Es el grado de aceptación y solución de los problemas presentes y emergentes en una organización.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización.

En cuanto a las variables que no considera este cuestionario como edad, sexo, tipo de ocupación, grupo ocupacional y tiempo de servicio, los estudios son inconclusos y no han ofrecido una conclusión final, además, los factores antes mencionados son también influenciados por la personalidad de cada individuo al que se le aplica la herramienta, lo cual complica la determinación de estas variables (Acosta & Vanegas, 2010).

Echezuria y Rivas (2001) han adaptado este instrumento al español para su uso en los países hispanohablantes y será el instrumento utilizado para esta investigación.

Por último, Cardona y Zambrano (2014), en un estudio analítico, encontraron que, dentro de diez instrumentos evaluados, las dimensiones más evaluadas son toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. Estos factores son considerados como la base para evaluar el clima a nivel general, aquí entonces se considera al cuestionario ICO de Rodríguez (2010) como el cuestionario más completo, ya que considera siete dimensiones, siendo estructura organizacional el único elemento no contemplado en el mismo.

## **1.5 Estado del Arte**

Para el estado del arte, se toman en cuenta artículos relacionados con el clima laboral en organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. Se incluyen seis investigaciones desarrolladas en Chile, Perú, España, México y Cuba.

El primer estudio, perteneciente a Araya (2019), titulado satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile, cuyo objetivo fue el de determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por funcionarios. La metodología aplicada fue un estudio analítico de corte transversal en 110 funcionarios pertenecientes a dos centros de salud familiar de una comuna en Chile. Se aplicó las escalas para medir satisfacción laboral y clima organizacional de Chiang (Chiang, et al. 2010). Los resultados obtenidos fueron que en ambos centros de salud presentan un nivel medio de clima organizacional (3,45) de un máximo de 5. La dimensión con promedio general más bajo de clima organizacional fue reconocimiento (3,12). En cuanto al promedio general más alto fue confianza (3,66).

El segundo estudio, perteneciente a Vizcarra et al. (2015), titulado clima laboral, burnout y perfil de personalidad: Un estudio en personal asistencial de un hospital público de Lima. El objetivo fue el de relacionar el clima laboral con el síndrome de burnout, y el perfil de personalidad frecuente en las áreas de trabajo neuroquirúrgicas donde los estresores son de alta incidencia por el tipo de paciente, la necesidad de intervenir en situaciones de crisis y el exceso de trabajo para realizar las actividades programadas. La metodología aplicada fue la de usar una muestra intencional, en un hospital público de Lima y evaluar a 30 profesionales de salud, administrando la escala estandarizada de clima laboral, *scanning* neuropsicológico y el inventario de burnout. Los resultados fueron: en clima laboral, un nivel medio (60.0%), el área de condiciones laborales es desfavorable.

El tercer estudio, perteneciente a Lozano et al. (2013), titulado principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: Un abordaje cualitativo. Cuyo objetivo fue el de ofrecer un modelo estructural de los principales componentes del clima laboral a partir de una construcción de categorías realizadas mediante

el registro de información no estructurada aportada por 7 informantes clave del servicio de urgencias de una organización sanitaria. La metodología aplicada fue: para el registro de la información se utilizaron entrevistas en profundidad. Con la intención de organizar y sistematizar la información, se realizó un análisis de contenido de la documentación aportada, transformándola a formato de texto siguiendo el método denominado Teoría Fundamentada (Strauss y Glaser, 1980). El resultado fue un modelo del concepto basado en 5 componentes principales: productividad, relación laboral, trabajo individual, satisfacción laboral y características del servicio. A diferencia de otros procedimientos de obtención de componentes principales de un concepto, éste permitió dar cuenta del proceso de construcción emergente de las distintas categorías para poder explicitar procesos de construcción del cuerpo substantivo del concepto.

El cuarto estudio perteneciente a Hernández-Herrera y Cisneros-Carrasco (2022), titulado percepción del clima laboral en el laboratorio del centro médico nacional del Bajío. Cuyo objetivo fue evaluar la percepción de clima laboral en el Laboratorio de Análisis Clínicos del Centro Médico Nacional del Bajío. La metodología aplicada fue: Se realizó la aplicación del Cuestionario de percepción de clima laboral y no discriminación y se realizó la codificación de las variables para establecer el clima laboral en negativo, neutro o positivo, de acuerdo con el cuestionario, se contó con la participación de 65 colaboradores. El resultado fue que reflejaron en el centro de trabajo estudiado la predominancia una percepción positiva del clima laboral (67%).

El quinto estudio perteneciente a Paule-Hernández y Caboverde-Silvente (2011), titulado estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. Cuyo objetivo fue determinar las variables que inciden negativamente sobre la percepción que tienen las personas acerca de la calidad del trabajo que realizan y la actitud que asumen al respecto, en la Empresa de Sueros y Hemoderivados. La metodología aplicada

fue: Se evalúa el estado del clima socio-psicológico mediante el cuestionario OLARIS, con escala de 78 ítems, dividida en cinco variables y 19 subvariables; y el cuestionario autodiagnóstico sobre estilos de dirección, realizado a los jefes directos por áreas, que permite determinar su orientación como: analizador, controlador, apoyador, promotor. Para ello se utilizó una muestra de 73 trabajadores, pertenecientes a todas las áreas de la planta, especificándose un 99,5% de confianza. El resultado fue que se estableció la existencia de un estado del clima favorable, aunque también se reflejan las insatisfacciones con el propio desempeño del trabajo y del Centro, así como la percepción de un inadecuado funcionamiento de la organización, que entorpecen un mejor estado del mismo.

El sexto estudio perteneciente a Gracia et al. (2021), titulado clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. Cuyo objetivo fue determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional sobre la base de la comunicación, que prevalece en los trabajadores que laboran en un instituto de salud pública mexicano del centro del país. La metodología aplicada fue: Investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y transaccional. Se aplicó el cuestionario “Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo” a trabajadores subordinados y directivos que laboran en un instituto de salud pública del centro del país que conforman un total de 152 trabajadores y 16 directivos. El resultado fue que los aplicados muestran una tendencia relacionada con la existencia de una calidad de clima “regular” para toda el área y un tipo de liderazgo “autócrata consultador” y “administrador de consensos”.

## **Capítulo 2.**

### **2 Metodología**

#### **2.1 Objetivo General**

Identificar el clima laboral percibido por el personal de los centros de salud de la zona 4 de la coordinación zonal número 6.

#### **2.2 Objetivos Específicos**

- Revisar fuentes bibliográficas para la determinación de la herramienta a presentar para diagnosticar el clima laboral.
- Aplicar la herramienta seleccionada al personal de las instituciones, profundizar y presentar los resultados.
- Plantear un plan de acción para mejorar o mantener el clima laboral dentro de las instituciones.

#### **2.3 Metodología**

Para esta investigación, se dio uso de la teoría de metodología de la investigación propuesta por Hernández Sampieri et al. (2010) de tal forma que se utilizó un enfoque de investigación de tipo mixto, es decir, cuantitativa al hacer uso de cuestionarios estandarizados para recolectar datos, para el posterior análisis de los mismos mediante métodos estadísticos, también fue cualitativa por la ejecución de grupos focales para la obtención de datos no estandarizados que ayudaron a complementar la información obtenida mediante los cuestionarios y profundizar en la misma.

Según el propósito, esta investigación se proyectó de la siguiente manera: fue una investigación aplicada porque se dio abordaje a un tema específico como es el clima laboral,

buscando diagnosticar y posteriormente plantear un plan de mejora. Según su nivel de profundización, esta investigación fue descriptiva porque se explicaron características del tema con el fin de comprenderlo de manera más exacta, es decir, recolectar información sobre los conceptos referidos, obviando la relación entre ellos. Según el tiempo en el que se realizó este trabajo, fue una investigación transversal porque el levantamiento de los datos se realizó en un tiempo definido, que para este estudio fueron aproximadamente 5 semanas, con el propósito de conocer las variables en el tiempo de realizada esta investigación (Hernández Sampieri et al., 2010).

La población a la cual se utilizó para levantar la información fue al universo comprendido por la totalidad del personal de los Centros de Salud de la Zona 4 de la Coordinación Zonal Número 6, entendiéndose como el personal que compone a los centros de salud de Checa, Chiquintad, Tixan y Uncovia, siendo este de 37 personas en total, con cargos que varían entre médicos, residentes y personal de apoyo.

#### **2.4 Instrumento**

La recolección de datos se dio por medio de la encuesta de clima laboral “OCQ” de Litwin y Stringer (1968) el cual presenta nueve dimensiones mediante las cuales se explica el clima laboral encontrado en una empresa, estas nueve dimensiones fueron medidas mediante 53 reactivos los cuales, a su vez, presentan cuatro opciones de respuesta en forma de una escala de Likert (ver anexo 2), a continuación, se muestra la escala utilizada para la tabulación de resultados:

**Tabla 1***Tabla de Tabulación de Resultados*

<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Muy de acuerdo

Fuente: Basado en Litwin y Stringer (1968)

Dentro de los reactivos antes mencionados existen diecinueve preguntas negativas, las cuales fueron calificadas con una escala invertida, de forma que:

**Tabla 2***Tabla de Tabulación de Resultados con Escala Invertida*

<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	En desacuerdo
4	Muy en desacuerdo

Fuente: Basado en Litwin y Stringer (1968)

La interpretación de los resultados de la aplicación del cuestionario se realizó mediante la escala propuesta por el mismo autor, la cual va desde malo, regular, bueno y excelente.



**Tabla 3**  
*Tabla de Interpretación de Resultados*

<b>Rango de puntuaciones</b>	<b>Interpretación</b>
1 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4	Excelente

Fuente: Basado en Litwin y Stringer (1968)

## **2.5 Procedimiento:**

### **2.5.1 Etapa 1: Logística y Aplicación Piloto**

El procedimiento para este trabajo de titulación inició con una reunión con los dirigentes, tanto de la Universidad del Azuay, como del Ministerio de Salud Pública, dentro de esta reunión se dio una breve explicación de la herramienta a utilizar, que fue dirigida a los estudiantes quienes realizaron las aplicaciones. Posteriormente se dio una reunión en el centro de salud número 1, dentro de la cual se dio una breve explicación de las definiciones de clima laboral y su importancia, además de explicar a detalle la herramienta, inmediatamente se procedió a realizar una aplicación piloto con los asistentes a esta reunión quienes fueron en su mayoría personal administrativo, este plan piloto sirvió para conocer el manejo de la herramienta y sus escalas de calificación e interpretación.

### **2.5.2 Etapa 2: Socialización y Aplicación del Instrumento**

Para empezar con el trabajo de campo, se concretó una reunión con la persona encargada de cada centro de salud, para que brinde apoyo dentro de los temas de organización del personal y la reunión de los mismos en una sala de uso común, posteriormente se procedió a dar una pequeña charla, la cual trató de temas relacionados con la investigación y el

instrumento que se aplicó, haciendo énfasis en los puntos de interés del personal, como lo son el anonimato, las preguntas, la duración, entre otras, completando este paso con la entrega del consentimiento informado el cual contiene todo lo explicado anteriormente (ver anexo 1), se continúa con la entrega de los cuestionarios, recalcando que cualquier pregunta será resuelta por el investigador, que no existe tiempo límite y que al momento de finalizarlo lo entreguen intentando evitar desconcentrar a sus compañeros.

### **2.5.3 Etapa 3: Levantamiento de Datos**

El levantamiento de los datos obtenidos se realizó por medio de la herramienta Microsoft Excel, dentro de la cual se crearon tablas con las fórmulas ofrecidas por el mismo cuestionario para la obtención de los resultados de cada dimensión, estas fórmulas consisten en la suma de las puntuaciones correspondientes a las respuestas dadas a las preguntas de una dimensión determinada en cada uno de los cuestionarios aplicados, para luego sumar todos los puntajes obtenidos en este paso anterior, a el valor de esta suma se la divide para la cantidad de cuestionarios aplicados, de esta manera se obtienen los resultados generales de cada dimensión, finalmente se suman los resultados de cada dimensión y se los divide para nueve, que es el número de dimensiones que busca el test, dando como resultado la puntuación global de clima laboral, se repitió este paso para cada uno de los centros de salud a los cuales se les aplicó el cuestionario.

### **2.5.4 Etapa 4: Tabulación, Interpretación y Profundización de los Resultados Obtenidos**

La interpretación de los resultados se realizó con una escala de Likert similar a la utilizada en las respuestas del cuestionario. Para la puntuación global, esta consiste en una escala de forma que: 1 a 1.4 equivale a Malo, 1.5 a 2.4 equivale a Regular, 2.5 a 3.4 equivale a Bueno y finalmente 3.5 a 4 equivale a Excelente, entendida esta escala, se buscó la interpretación apropiada para la puntuación global obtenida.

Para la profundización de los resultados, se dio uso de grupos focales, dentro de los

cuales se buscó profundizar las dimensiones, e inclusive, las preguntas en las que el puntaje obtenido fue regular o malo, escuchando las opiniones de los aplicados para poder entender mejor estos resultados, de tal forma que se puedan respaldar los datos cuantitativos anteriormente obtenidos y conocer un poco más los problemas de la organización para continuar con la propuesta del plan de acción.

### ***2.5.5 Etapa 5: Plan de Acción***

Por último, se presentó una propuesta de plan de acción sobre los resultados cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario, los cuales fueron respaldados por los resultados de la creación de grupos focales, de tal forma que se presentó un plan de mejora para las dimensiones que evidenciaron un resultado malo o regular y un plan de mantenimiento de las dimensiones que presentaron un resultado bueno y excelente, de tal forma que se pueda actuar frente a los problemas presentados dentro de la organización en busca de mejorarlos, cambiarlos o erradicarlos y para que también se pueda actuar para contener los puntos positivos de la organización y buscar mejorarlos aún más para contribuir a un clima laboral de excelencia.

## Capítulo 3.

### 3 Resultados

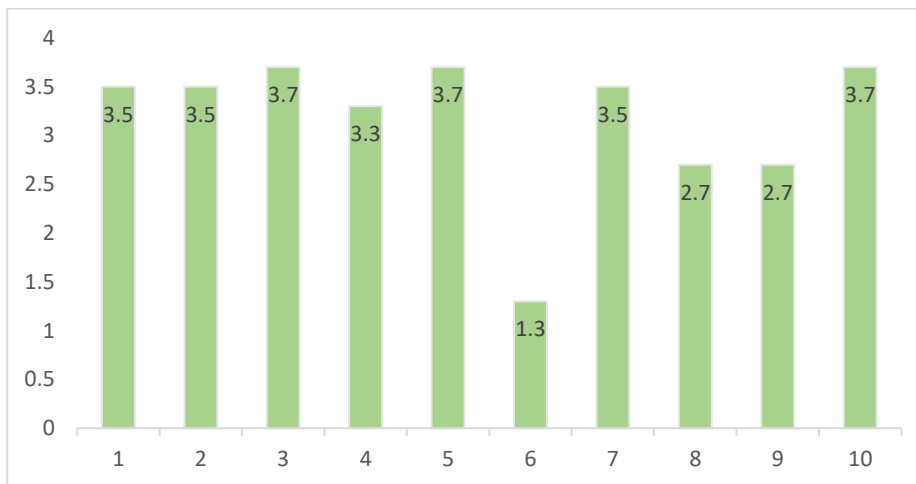
#### 3.1 Resultados de la Aplicación del Cuestionario “OCQ” de Litwin y Stringer

Para los resultados se realiza una revisión de cada dimensión medida por el cuestionario, para posteriormente, mostrar los resultados globales de clima laboral para cada centro, a continuación, se visualizan los resultados de los cuestionarios:

##### 3.1.1 Centro de Salud Checa

#### Figura 1

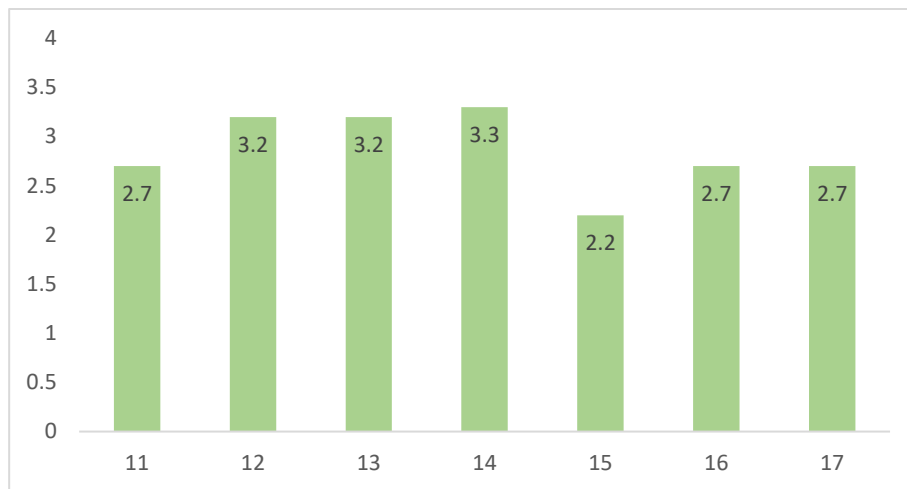
*Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Checa*



En la dimensión estructura, se encuentra la pregunta con el menor puntaje del panorama de clima laboral la cual es la pregunta número 6 que habla sobre el papeleo dentro de la organización, aparte de eso, esta dimensión presenta una puntuación equivalente a bueno, lo cual ofrece un panorama claro sobre las reglas y procedimientos dentro de la organización.

## Figura 2

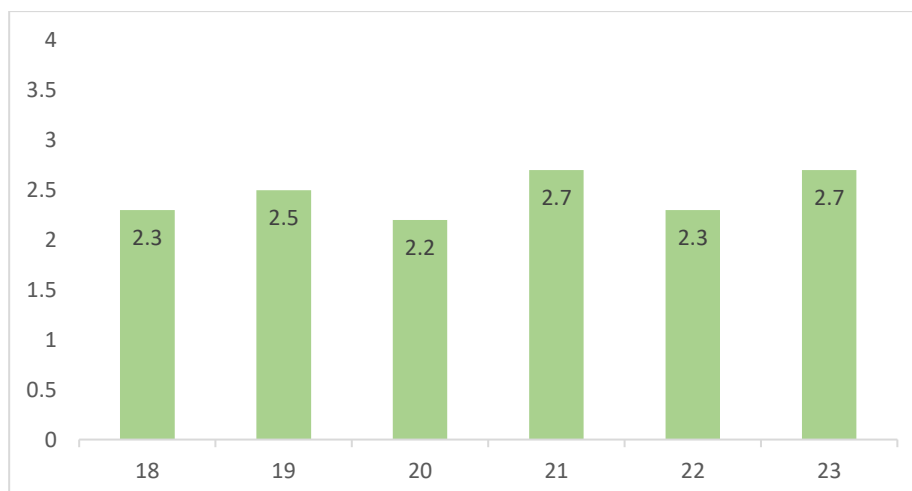
### *Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Checa*



Dentro de la dimensión responsabilidad, existen datos sin muchas fluctuaciones entre ellos, lo cual se ve confirmado con la puntuación global de 2,8 que equivale a bueno, esto denota un buen nivel de autonomía y compromiso por parte de los trabajadores.

## Figura 3

### *Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Checa*

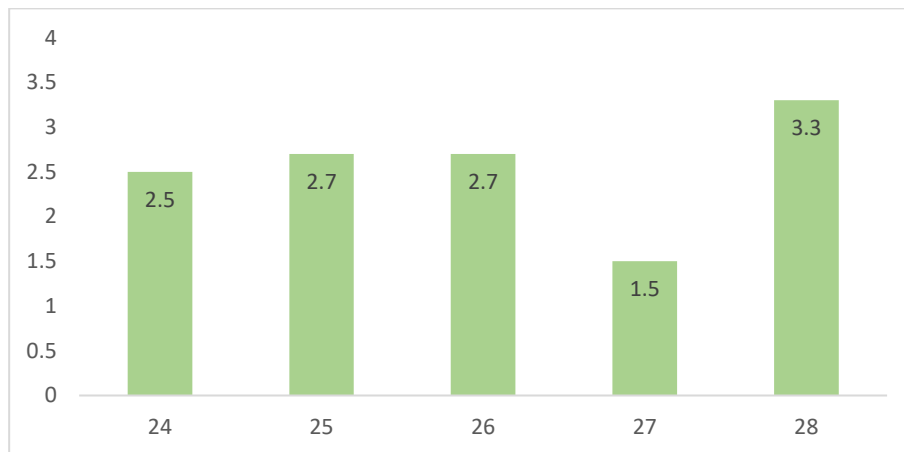


Recompensa evidencia un nivel regular en sus resultados, siendo su puntuación de 2,4 y mostrando en la tabla valores que sus resultados no varían entre ellos y por lo tanto su baja

puntuación no se debe a una pregunta única, cabe recalcar que recompensa hace referencia a los estímulos recibidos del trabajador por parte del empleador, haciendo caso a varios aspectos, no solo al económico.

#### **Figura 4**

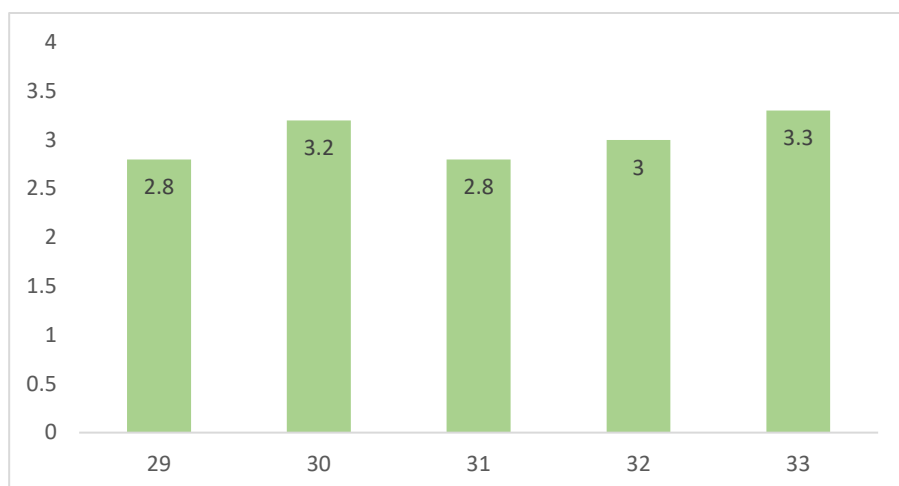
*Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Checa*



En cuanto a riesgo, se presenta una puntuación de 2,5 equivalente a bueno, dentro de los valores de las preguntas se resalta la pregunta 27 que presenta una puntuación de 1,7 en lo referente a la precaución de la toma de decisiones para conseguir una mayor efectividad, esto denota una percepción normal a los desafíos impuestos a los colaboradores.

### Figura 5

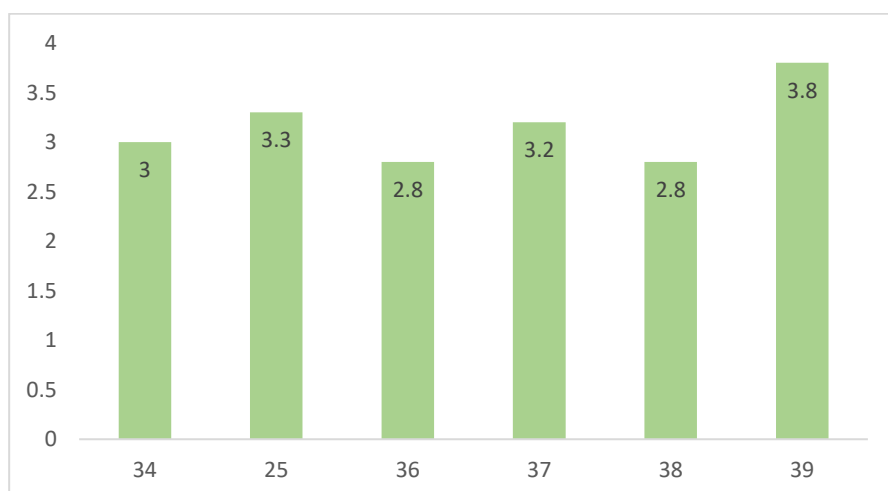
*Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Checa*



La dimensión calor presenta una puntuación de 3,0 equivalente a bueno, esto se evidencia con los resultados de cada una de sus preguntas los cuales no presentan valores negativos y por lo tanto se refleja que las relaciones sociales entre los colaboradores son buenas, lo cual guía a un buen ambiente de trabajo.

### Figura 6

*Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Checa*

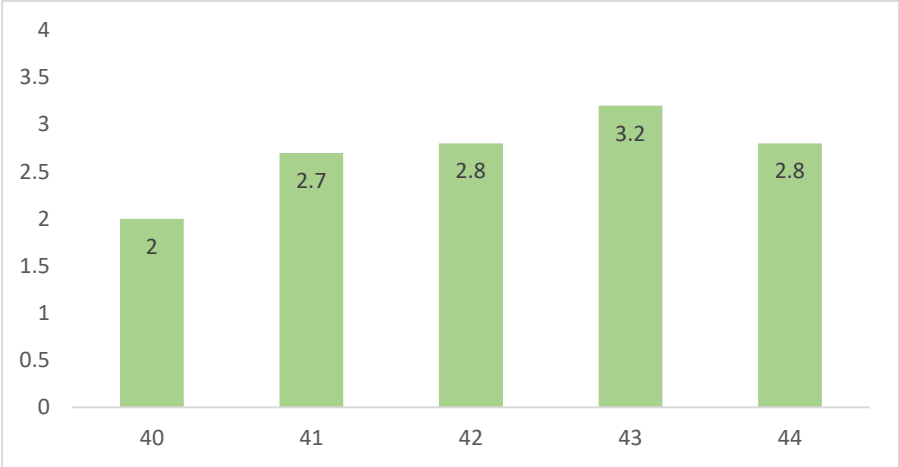


En lo referente a estándares de desempeño se obtiene una puntuación de 3,2 equivalente

a bueno, dentro de sus resultados la pregunta 39 que corresponde a el orgullo del desempeño del colaborador es la pregunta que tiene el puntaje más alto de todas las preguntas del cuestionario siendo 3,7 equivalente a excelente, por lo tanto, se deduce que los colaboradores se muestran satisfechos con las normas de rendimiento en la organización.

**Figura 7**

*Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Checa*

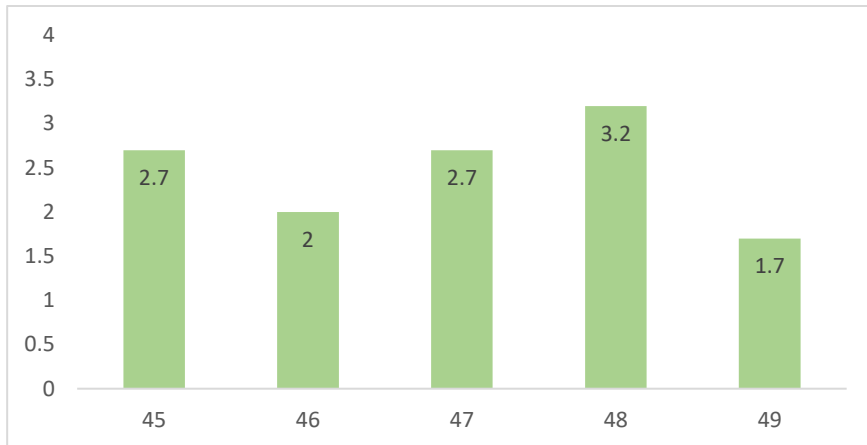


Para la dimensión apoyo, se obtiene una puntuación de 2,7 equivalente a bueno, dentro de sus preguntas se puede ver a la pregunta numero 40 la cual presenta un puntaje de 2,0 equivalente a regular, esta pregunta trata sobre si por una equivocación de un colaborador también se ve afectado su superior, pero aparte de esta observación, se nota un buen espíritu de ayuda en la organización



### Figura 8

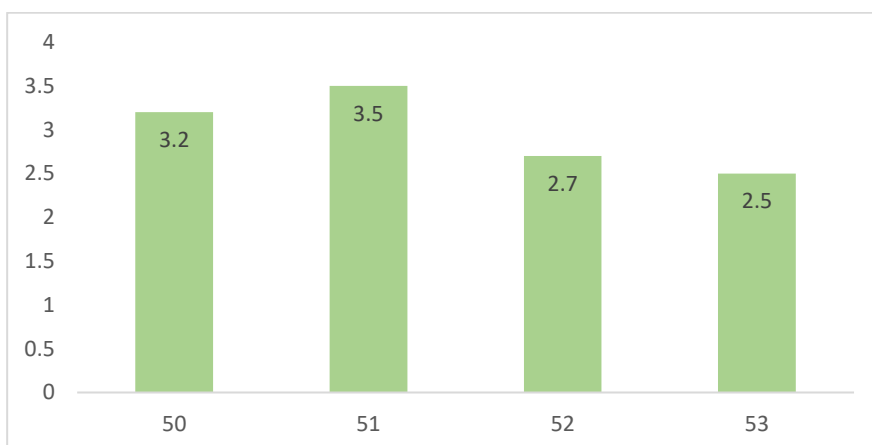
Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Checa



La dimensión conflicto presenta un puntaje de 2,4 equivalente a regular, esto se observa en las preguntas 46 y 49 las cuales hablan de los conflictos entre áreas de la organización y la velocidad de toma de decisiones, estos resultados mostraron un nivel regular en la aceptación y solución de los problemas referentes a la organización.

### Figura 9

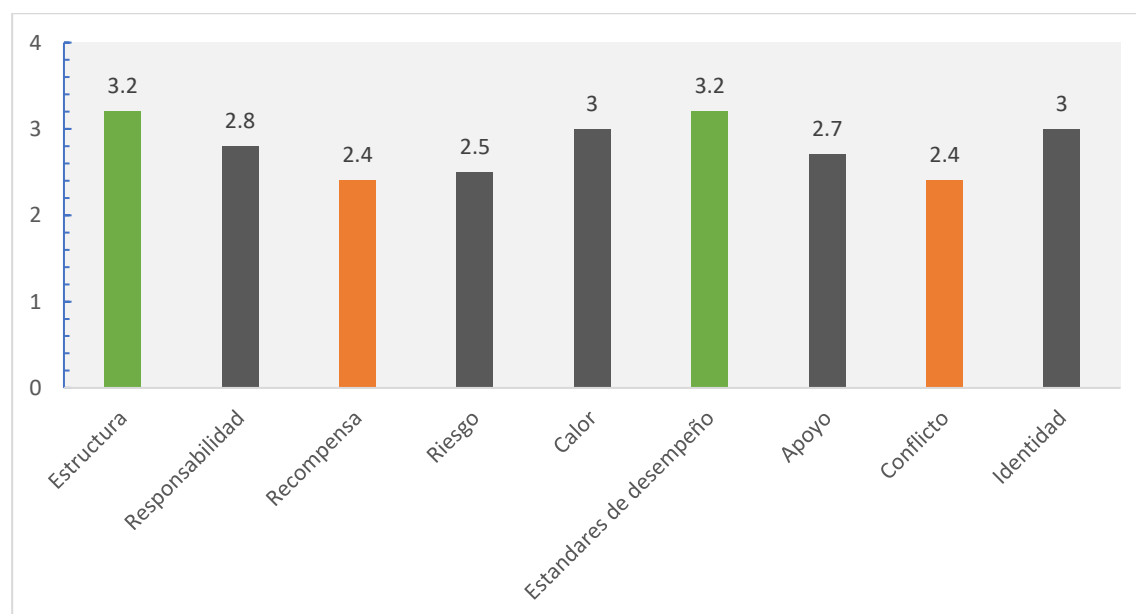
Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Checa



Identidad presenta una puntuación de 3,0 equivalente a bueno, sus preguntas no evidencian tendencias claras, por lo cual se deduce que los colaboradores se sienten pertenecientes a la organización.

**Tabla 4***Resultados Globales del Centro de Salud Checa*

<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados</b>
Estructura	3,2
Responsabilidad	2,8
Recompensa	2,4
Riesgo	2,5
Calor	3,0
Estándares de desempeño	3,2
Apoyo	2,7
Conflicto	2,4
Identidad	3,0
<b>Puntuación Global de Clima Laboral</b>	<b>2,8</b>

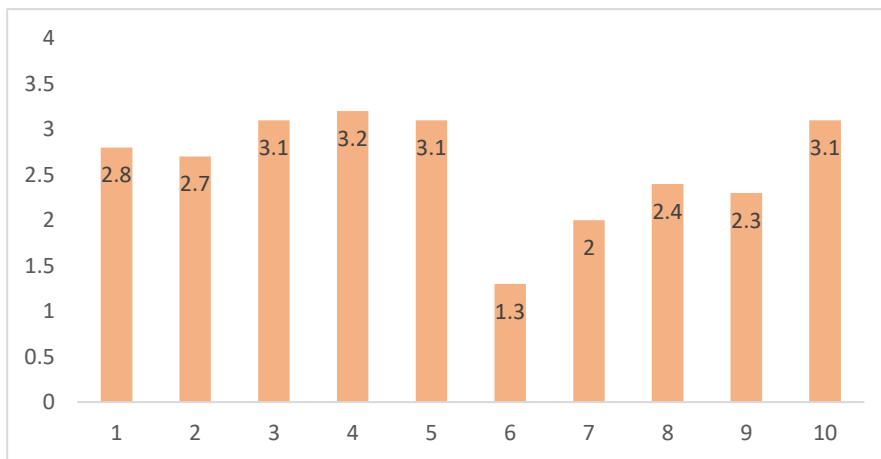
**Figura 10***Resultados Globales del Centro de Salud Checa*

Para el centro de salud de checa, se evidencia un resultado de 2,8 en la puntuación global de clima laboral, lo cual es equivalente a bueno. Checa es el único centro de salud que presenta resultados iguales en las dimensiones con el menor puntaje y con el mayor puntaje.

### 3.1.2 Centro de Salud Chiquintad

**Figura 11**

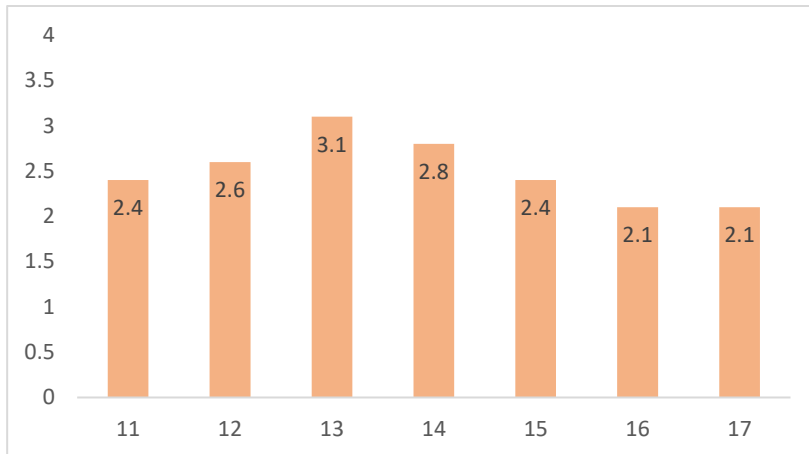
*Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Chiquintad*



En la dimensión estructura se obtiene un puntaje de 2,6 equivalente a bueno, en cuanto a sus preguntas, se denota el puntaje bajo en la pregunta numero 6 la cual habla sobre el papeleo en la organización, igualmente en la pregunta 7 la cual habla sobre el exceso de reglas y trámites administrativos, aun así, se denota una aceptación de las políticas organizacionales.

### Figura 12

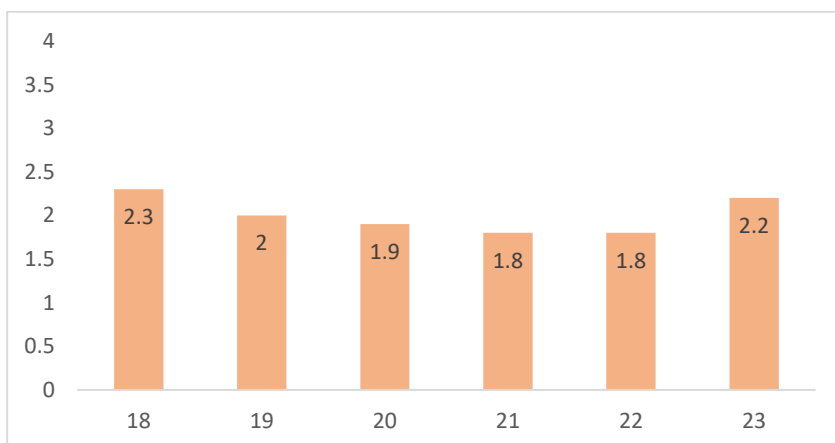
*Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Chiquintad*



En cuanto a responsabilidad, la puntuación es de 2,5 equivalente a bueno, sus preguntas presentan una variación en la pregunta número 13 que trata de que la jefatura traza planes generales, pero del resto del proceso se encarga el colaborador, a pesar de esto en la organización se observa un nivel bueno de compromiso y exigencias propias del colaborador.

### Figura 13

*Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Chiquintad*

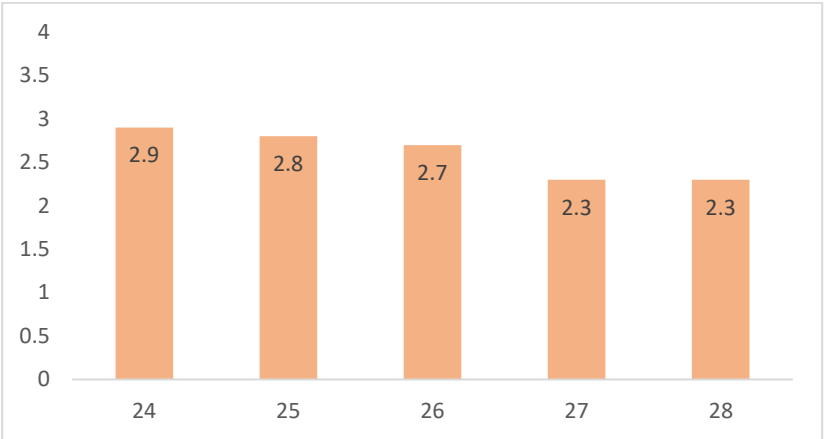


La dimensión recompensa presenta un resultado regular con una puntuación de 2,0, en cuanto a sus preguntas, no presentan variaciones destacadas, pero si se puede observar que los

resultados fueron bajos para sus preguntas, lo que denota un malestar con los estímulos recibidos por los colaboradores de parte de la organización y su jefatura.

**Figura 14**

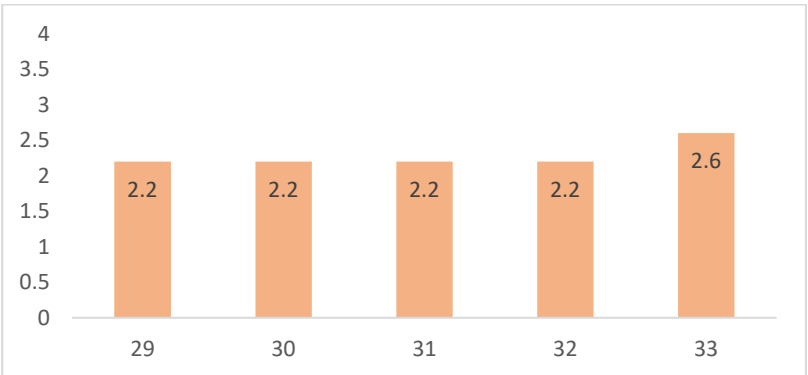
*Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Chiquintad*



Para la dimensión riesgo el puntaje obtenido es 2,6 equivalente a bueno, sus preguntas no presentan variaciones destacadas, aunque las preguntas 27 y 28 que hablan sobre la toma de decisiones tienen un puntaje menor al de las otras preguntas, esto muestra una buena percepción ante los desafíos del trabajo.

**Figura 15**

*Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Chiquintad*

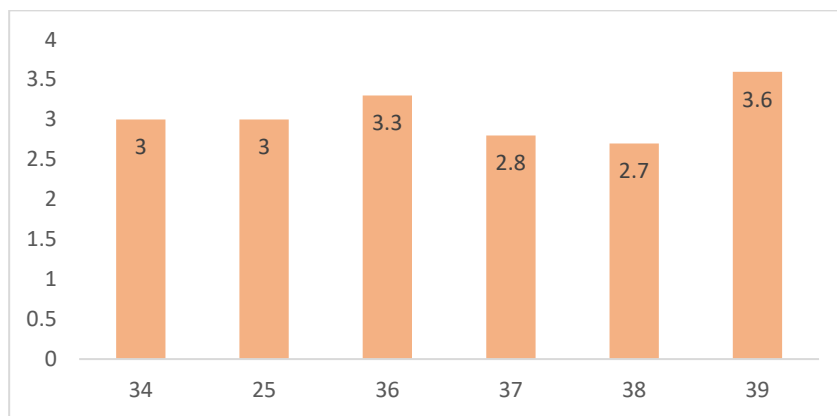


En la dimensión calor se encuentra un puntaje de 2,3 equivalente a regular, en cuanto a

sus preguntas se destaca una variación positiva en la pregunta número 33 que habla sobre las relaciones trabajador-gerencia, a pesar de esto, los datos muestran relaciones sociales regulares.

### Figura 16

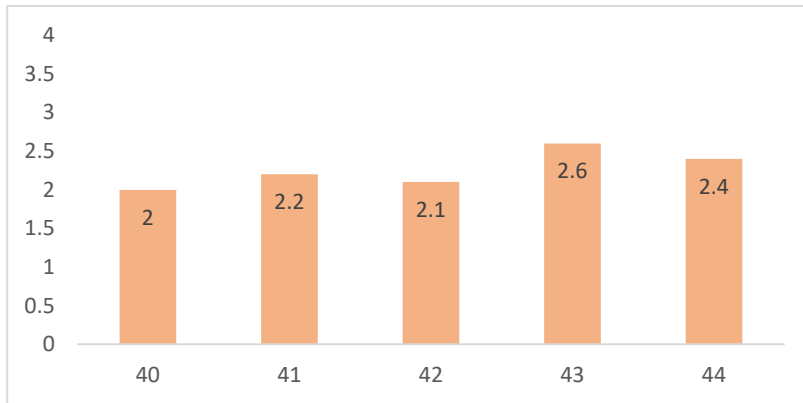
*Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Chiquintad*



En cuanto a estándares de desempeño, el puntaje obtenido es de 3,1 equivalente a bueno, la pregunta 39 equivalente a el orgullo del desempeño del colaborador presenta una variación positiva y es la única pregunta del cuestionario que presenta una puntuación de 3,6 equivalente a excelente, todo esto muestra una aceptación de las políticas de rendimiento y el desempeño de los colaboradores.

### Figura 17

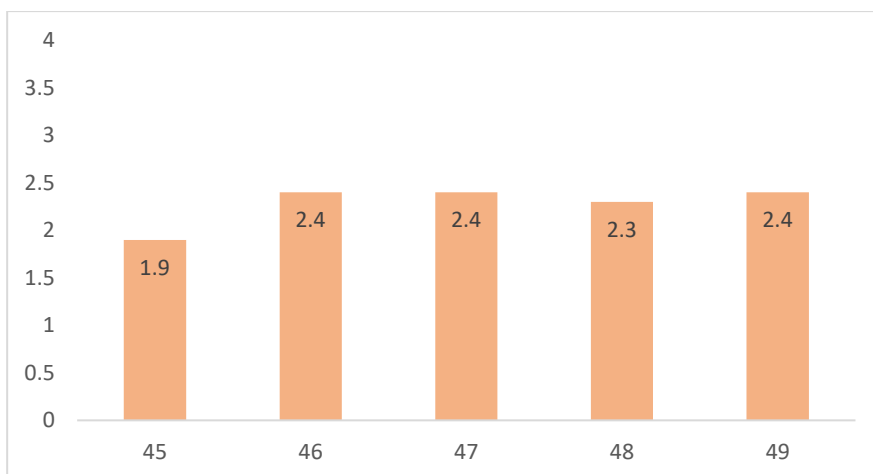
#### Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Chiquintad



Apoyo presenta una puntuación de 2,3 equivalente a regular, la pregunta 43 que habla sobre el apoyo de los compañeros presenta una pequeña variación positiva, pero globalmente el espíritu de ayuda dentro de la organización se nota irregular.

### Figura 18

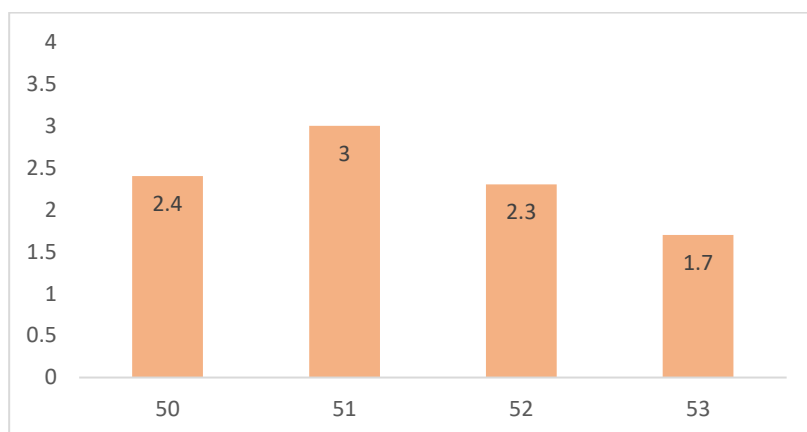
#### Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Chiquintad



Para la dimensión conflicto el resultado es regular con una puntuación de 2,3, la pregunta 45 presenta una pequeña variación negativa, esta pregunta habla sobre guardar silencio para evitar desacuerdos, esto denota una aceptación y solución de problemas irregular.

**Figura 19**

*Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Chiquintad*



La dimensión identidad presenta un puntaje de 2,4 equivalente a regular, la pregunta 51 que habla sobre ser miembro de un equipo que funciona bien, presenta una variación positiva con un puntaje de 3,0 equivalente a bueno y la pregunta 53 presenta una variación negativa hablando de que cada uno se preocupa de sus propios intereses, con estos datos se puede deducir que el sentimiento de pertenencia a la organización es regular.



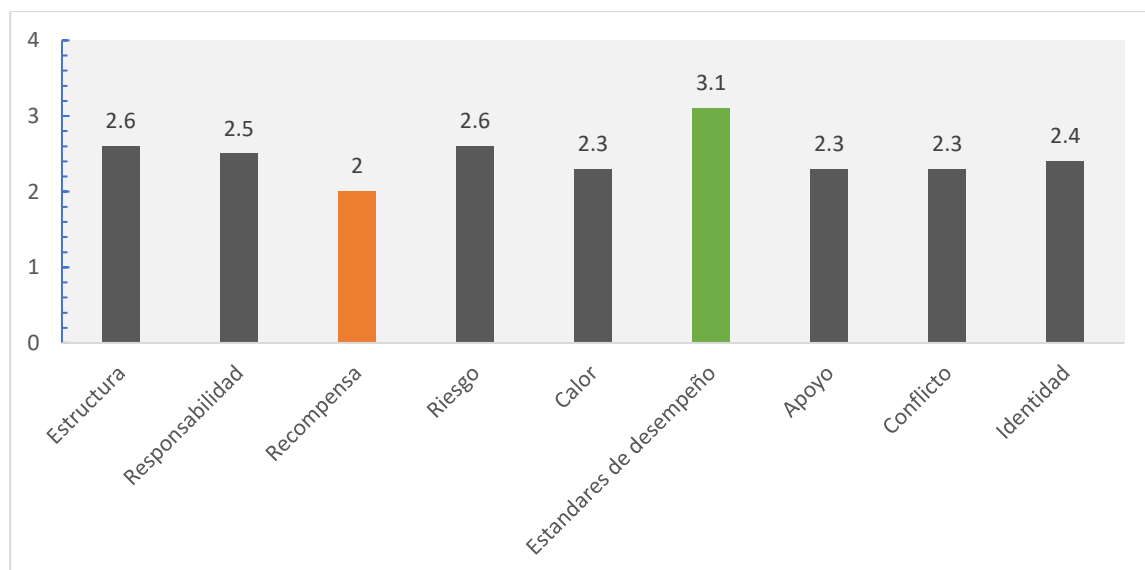
**Tabla 5**

*Resultados Globales del Centro de Salud Chiquintad*

<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados</b>
Estructura	2,6
Responsabilidad	2,5
Recompensa	2,0
Riesgo	2,6
Calor	2,3
Estándares de desempeño	3,1
Apoyo	2,3
Conflicto	2,3
Identidad	2,4
<hr/>	
Puntuación Global de Clima Laboral	2,4

**Figura 20**

*Resultados Globales del Centro de Salud Chiquintad*

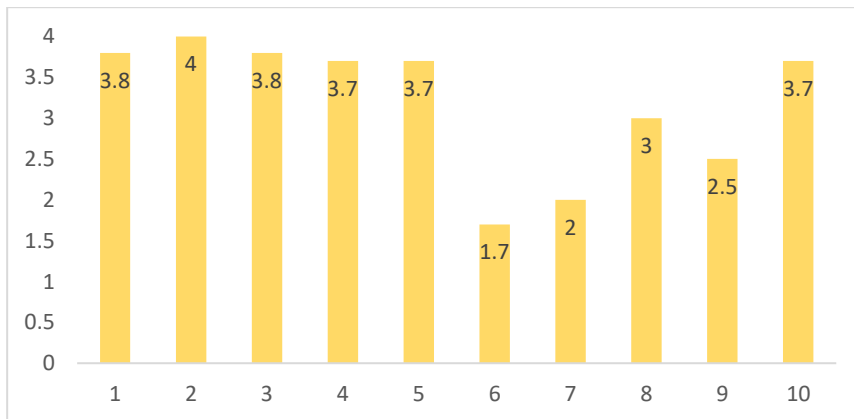


En el centro de salud Chiquintad la puntuación global de clima laboral es de 2,4 equivalente a regular, la dimensión de estándares de desempeño presenta el mayor puntaje con 3,1, cabe recalcar que esta dimensión es la única que supera el 3 en las dimensiones evaluadas, finalmente la dimensión recompensa es la que presenta una menor puntuación con un 2.

### 3.1.3 Centro de salud Tixan

**Figura 21**

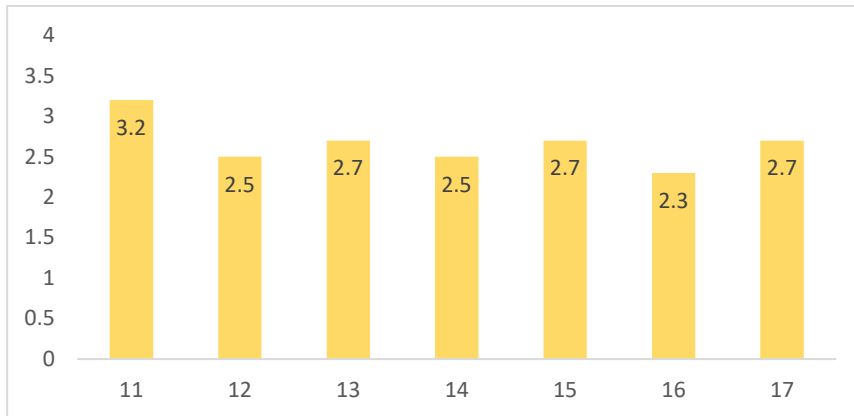
*Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Tixan*



La dimensión estructura presenta un puntaje de 3,2 equivalente a bueno, en cuanto a sus preguntas, se nota el puntaje bajo en la pregunta numero 6 la cual habla sobre el papeleo en la organización, igualmente en la pregunta 7 la cual habla sobre el exceso de reglas y trámites administrativos, pero por los resultados de las otras preguntas, se deduce que existe una buena aceptación de las políticas organizacionales. La pregunta número 2 fue la única pregunta en todos los cuestionarios aplicados en los 4 centros de salud que puntúa con la mayor puntuación que es 4 equivalente a excelente.

## Figura 22

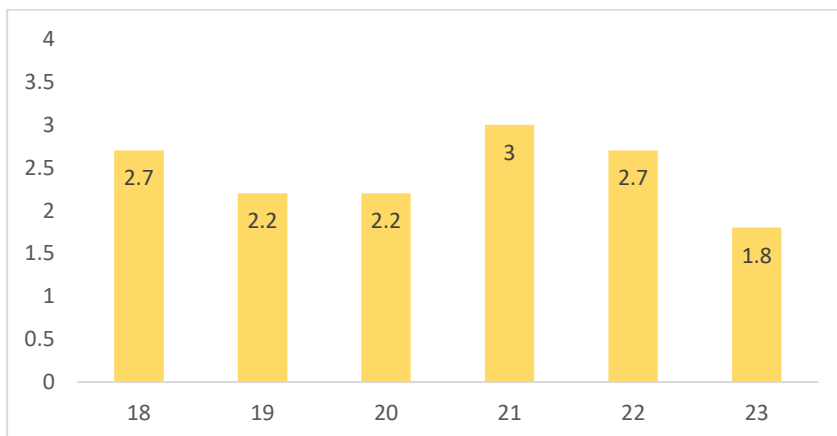
### Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Tixan



Para la dimensión responsabilidad se observa un puntaje de 2,6 equivalente a bueno, la pregunta 11 la cual habla sobre la confianza de los juicios individuales de los compañeros presenta una variación positiva, lo que denota un compromiso y una buena exigencia de los colaboradores hacia sí mismos.

## Figura 23

### Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Tixan

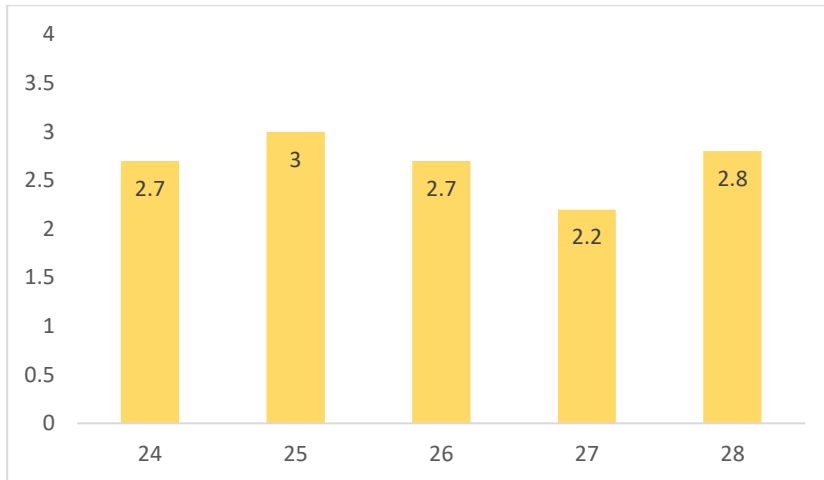


En cuanto a la dimensión recompensa, se presenta un puntaje de 2,4 equivalente a regular, en cuanto a las preguntas, se nota una variación en la pregunta 23 que trata sobre las sanciones frente a los errores, esto muestra una satisfacción regular con los estímulos

recibidos por los colaboradores.

### Figura 24

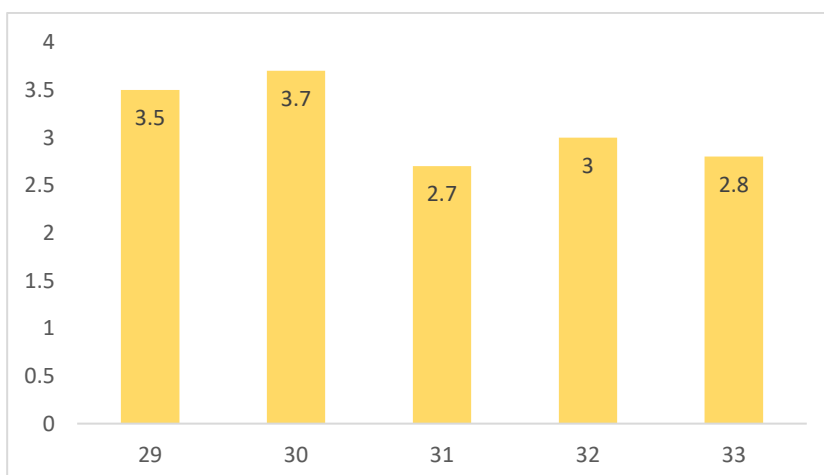
*Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Tixan*



En la dimensión riesgo el puntaje obtenido es de 2,7 equivalente a bueno, la pregunta 27, que habla sobre la precaución para tomar decisiones para lograr la máxima efectividad, presenta una variación negativa con un puntaje de 2,2, a pesar de esto la percepción de los desafíos del trabajo es buena.

### Figura 25

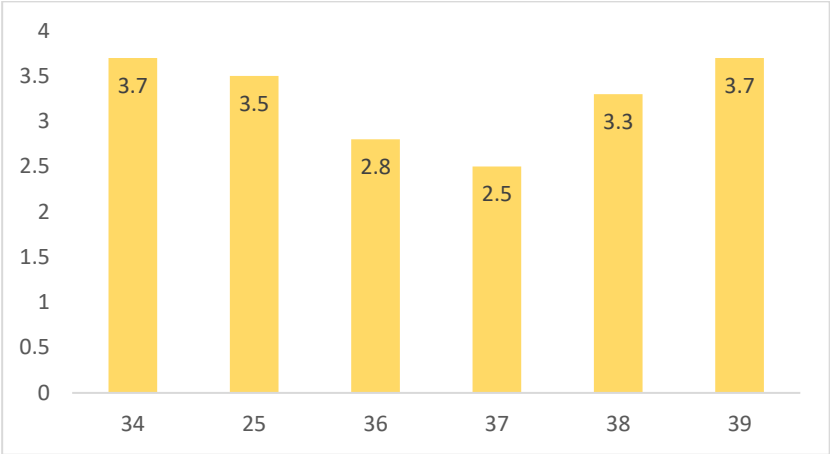
*Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Tixan*



La dimensión calor presenta un puntaje de 3,1 equivalente a bueno, en cuanto a las preguntas, las variaciones no son destacadas, lo cual habla sobre buenas relaciones sociales y buen ambiente de trabajo en las organizaciones.

**Figura 26**

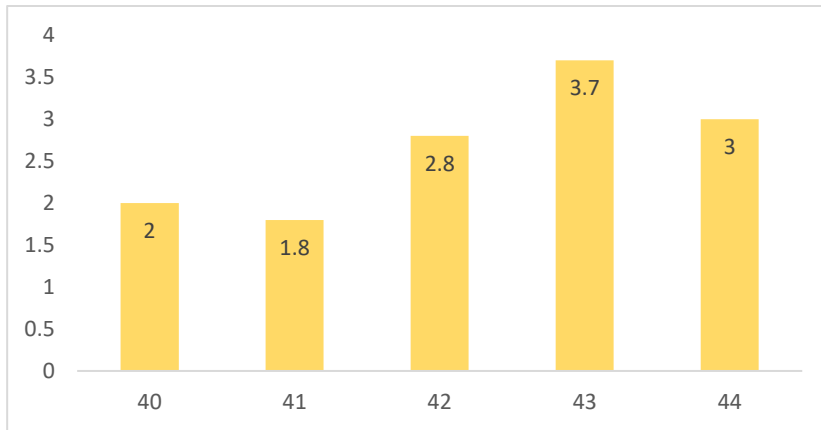
*Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Tixan*



La dimensión estándares de desempeño presenta un puntaje de 3,3 equivalente a bueno, la pregunta número 37 presenta una variación negativa con un puntaje de 2,5, esta pregunta trata del interés de la gerencia en la felicidad de los colaboradores para mantener un buen nivel de productividad, a pesar de esto, la aceptación a las políticas de rendimiento es buena entre los colaboradores.

### Figura 27

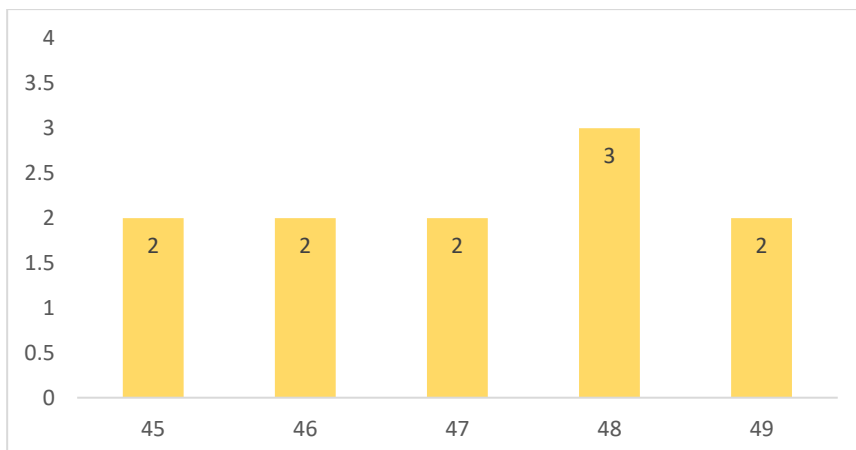
Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Tixan



En la dimensión apoyo, el puntaje es de 2,7 equivalente a bueno, la pregunta número 43 presenta una variación positiva, esta pregunta habla sobre el apoyo de los compañeros en una labor difícil, el espíritu de ayuda en la organización se muestra como bueno.

### Figura 28

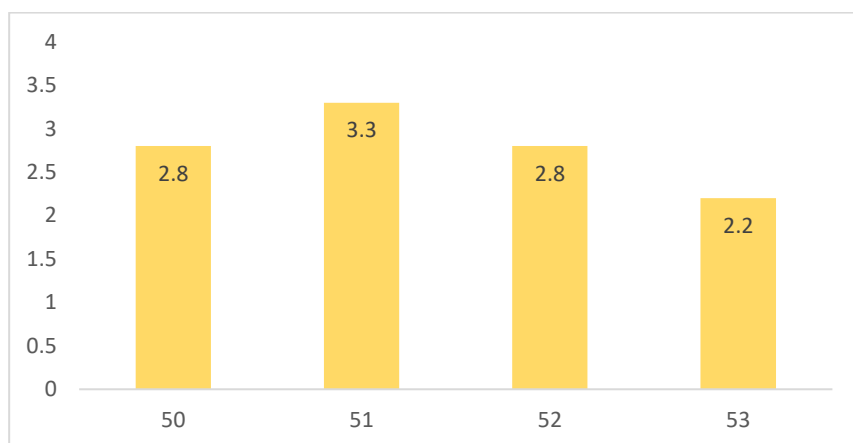
Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Tixan



Para la dimensión conflicto el puntaje es 2,2 equivalente a regular, dentro de las preguntas es evidente que todas puntuaron 2,0 a excepción de la pregunta 48 que trata sobre decir lo que piensan a pesar de estar en desacuerdo con los superiores, esta pregunta puntúa con un 3,0, a pesar de esto, se denota un grado de aceptación y solución de problemas regular.

## Figura 29

### *Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Tixan*



En cuanto a la dimensión identidad, la puntuación es 2,8 equivalente a bueno, en cuanto a las preguntas, la pregunta 53 presenta una variación negativa con un puntaje de 2,2, esta pregunta habla sobre que cada uno se preocupa por sus propios intereses, a pesar de esto, el sentimiento de pertenencia con la organización es bueno.

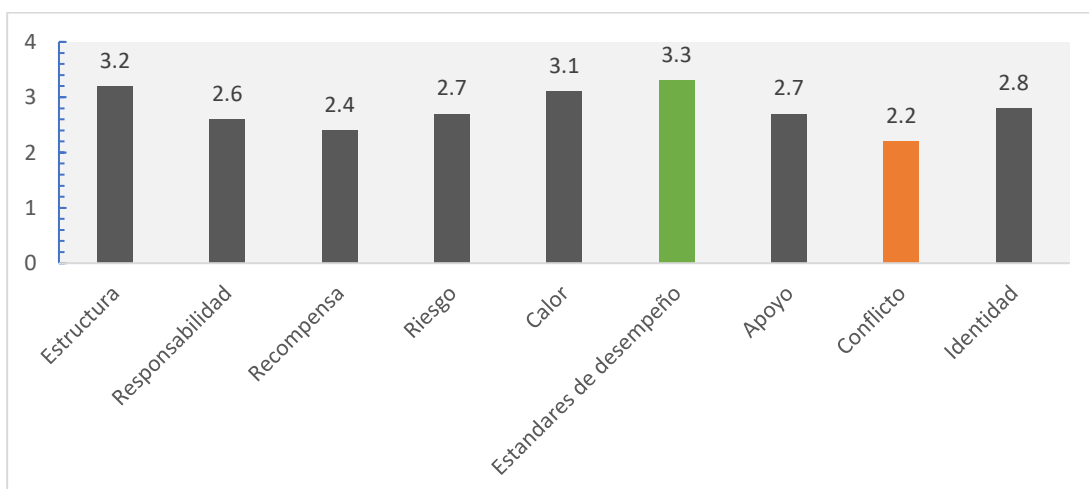
**Tabla 6**

*Resultados Globales del Centro de Salud Tixan*

<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados</b>
Estructura	3,2
Responsabilidad	2,6
Recompensa	2,4
Riesgo	2,7
Calor	3,1
Estándares de desempeño	3,3
Apoyo	2,7
Conflicto	2,2
Identidad	2,8
<hr/>	
Puntuación Global de Clima Laboral	2,8

**Figura 30**

*Resultados Globales del Centro de Salud Tixan*



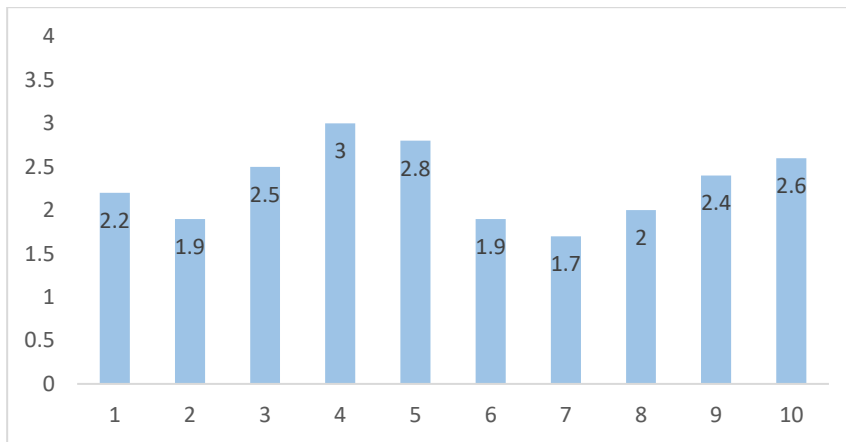


Para el centro de salud de Tixan se encuentra una puntuación global de clima laboral de 2,8 equivalente a bueno, siendo estándares de desempeño la dimensión que presenta mayor puntuación con 3,3 y la dimensión conflicto como la menor puntuación con un 2,2. La dimensión estándares de desempeño presenta el mayor puntaje para una dimensión en los cuatro centros de salud.

### 3.1.4 Centro de Salud Uncovia

**Figura 31**

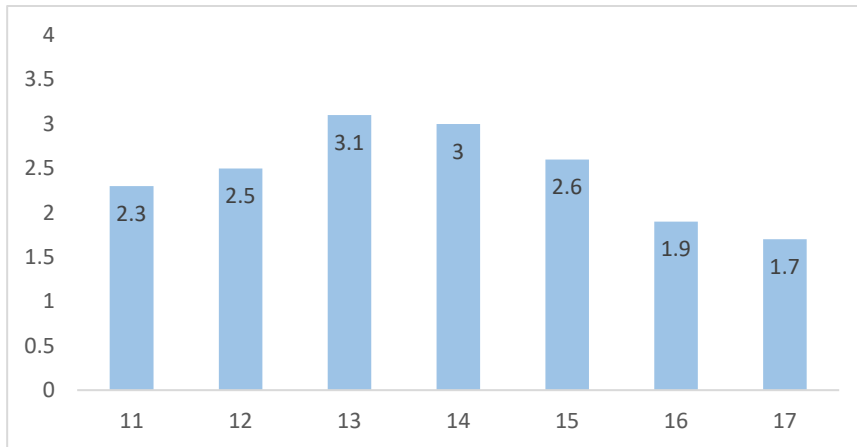
*Resultados de la Dimensión Estructura del Centro de Salud Uncovia*



La dimensión estructura presenta un puntaje de 2,3 equivalente a regular, la pregunta 4 y 5 presentan una variación positiva en los puntajes, ambas preguntas hablan sobre el conocimiento de las estructuras y políticas de las organizaciones, a pesar de esto, se presenta una irregularidad con las políticas organizacionales.

### Figura 32

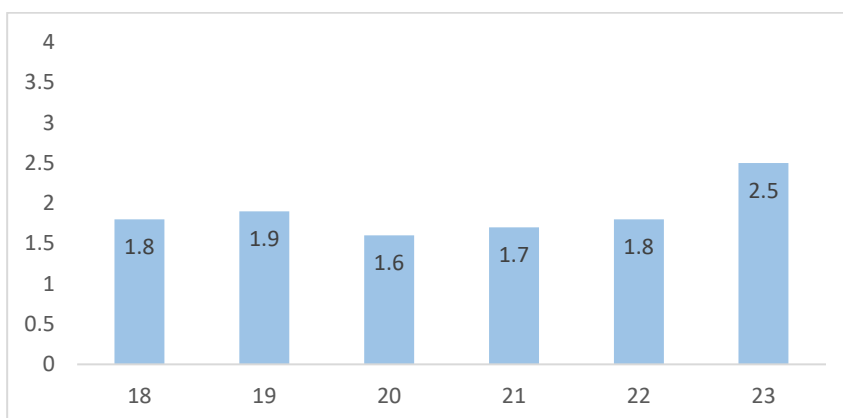
#### Resultados de la Dimensión Responsabilidad del Centro de Salud Uncovia



Para la dimensión responsabilidad, el puntaje es de 2,4 equivalente a regular, la pregunta número 17 presenta una variación negativa, esta pregunta habla sobre la falta de tomar responsabilidades por parte de los colaboradores, esto evidencia un compromiso irregular y una falta de exigencias personales.

### Figura 33

#### Resultados de la Dimensión Recompensa del Centro de Salud Uncovia

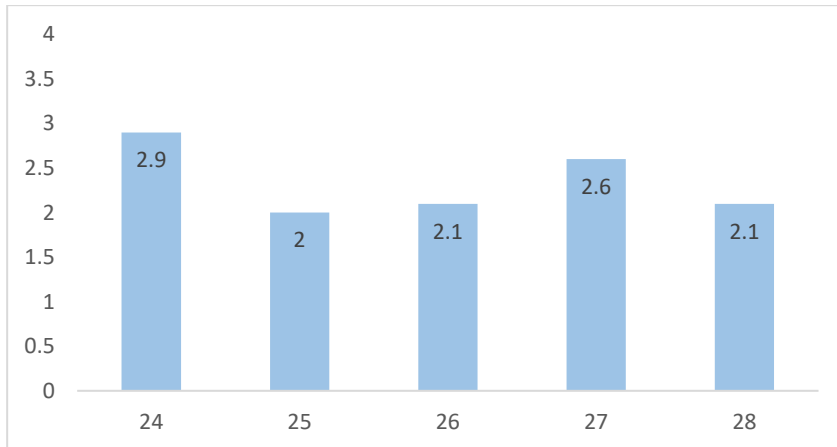


Recompensa presenta un puntaje de 1,9 equivalente a regular, las preguntas evidencian este mismo puntaje a excepción de la pregunta número 23, la cual presenta un puntaje de 2,6 equivalente a bueno, esta pregunta trata de las sanciones frente a los errores, a pesar de esto la

puntuación global baja muestra una insatisfacción con los estímulos recibidos.

### Figura 34

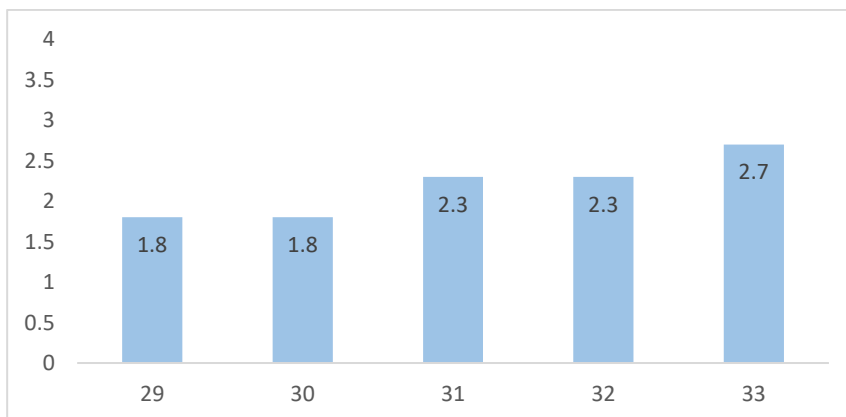
*Resultados de la Dimensión Riesgo del Centro de Salud Uncovia*



En cuanto a la dimensión riesgo el puntaje es de 2,3 equivalente a regular, la pregunta número 24 presenta una variación positiva con un puntaje de 2,9, esta pregunta habla de reducir la rapidez en los procesos para ser más certeros, pero aún con estos datos, la percepción de los desafíos del trabajo es regular.

### Figura 35

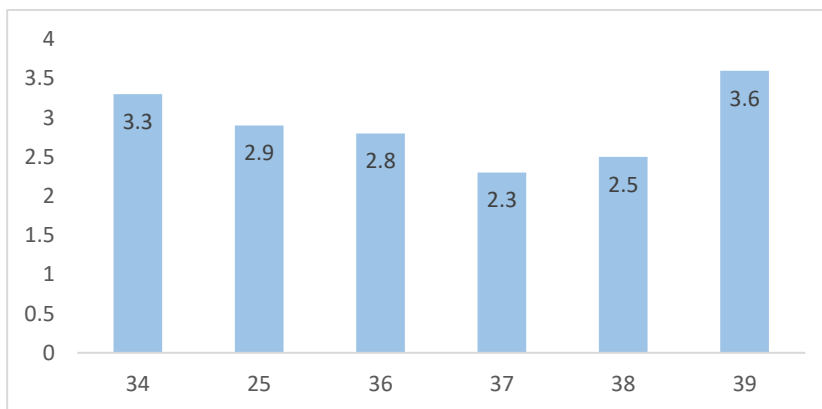
*Resultados de la Dimensión Calor del Centro de Salud Uncovia*



Para la dimensión calor el puntaje es 2,2 que equivale a regular, la pregunta 33 presenta una variación positiva con un puntaje de 2,7, esta pregunta habla sobre la relación trabajador-gerencia, pero el puntaje regular se mantiene, denotando que las relaciones sociales y el ambiente de trabajo no son buenas.

### Figura 36

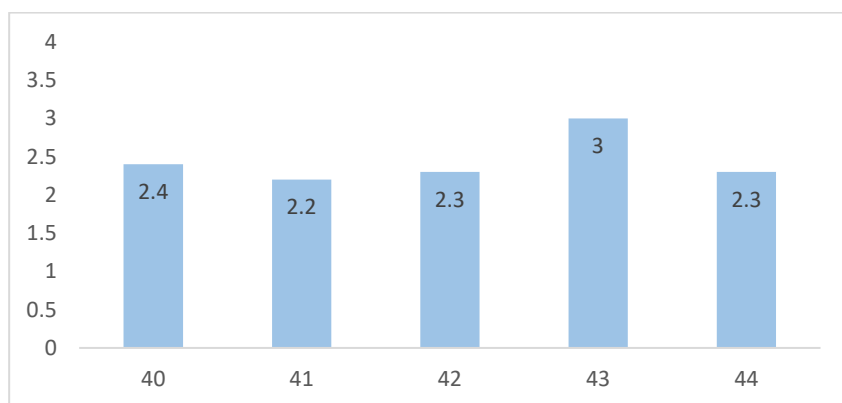
*Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño del Centro de Salud Uncovia*



Estándares de desempeño muestra un puntaje de 2,9 equivalente a bueno, las preguntas denotan variaciones como la pregunta 37 que habla sobre el interés de la gerencia en la felicidad de los colaboradores y la pregunta 39 que habla sobre el orgullo del desempeño, esta pregunta puntúa con un 3,6, que es la única pregunta que se interpreta como excelente dentro de todo el centro de salud, esto muestra una buena aceptación de las políticas de rendimiento.

**Figura 37**

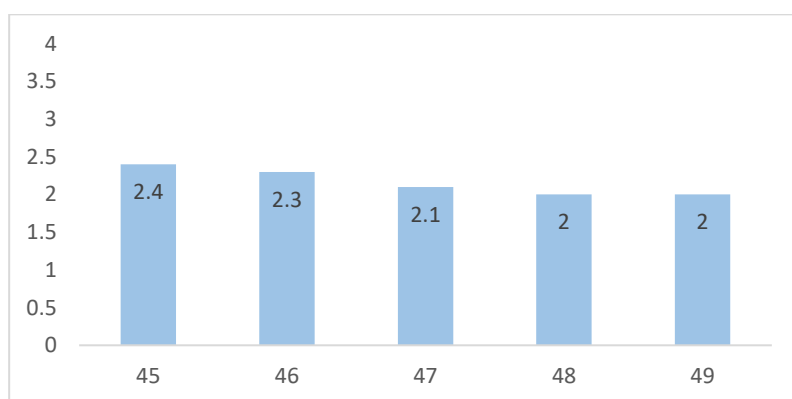
*Resultados de la Dimensión Apoyo del Centro de Salud Uncovia*



Para la dimensión apoyo el puntaje es 2,4 equivalente a regular, la pregunta número 43 presenta una variación positiva con un puntaje de 3,0, esta pregunta trata de la ayuda de los compañeros en una labor difícil, a pesar de este puntaje, el espíritu de ayuda en la organización es regular.

**Figura 38**

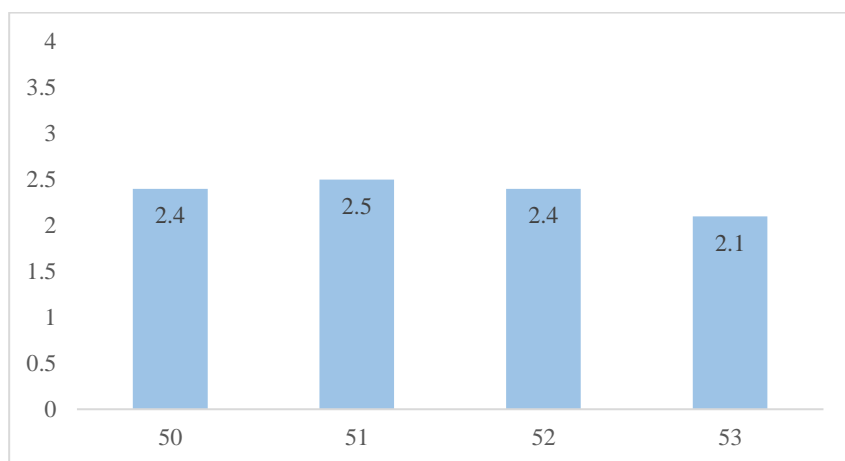
*Resultados de la Dimensión Conflicto del Centro de Salud Uncovia*



La dimensión conflicto presenta un puntaje de 2,2 equivalente a regular, dentro de las preguntas no existen variaciones destacadas en los puntajes, por lo que se deduce que la aceptación y solución de conflictos en la organización es regular.

### Figura 39

*Resultados de la Dimensión Identidad del Centro de Salud Uncovia*



Identidad presenta un puntaje de 2,4 equivalente a regular, en cuanto a las preguntas no existen variaciones destacadas en los puntajes, entonces se deduce que el sentimiento de pertenencia a la organización es regular.

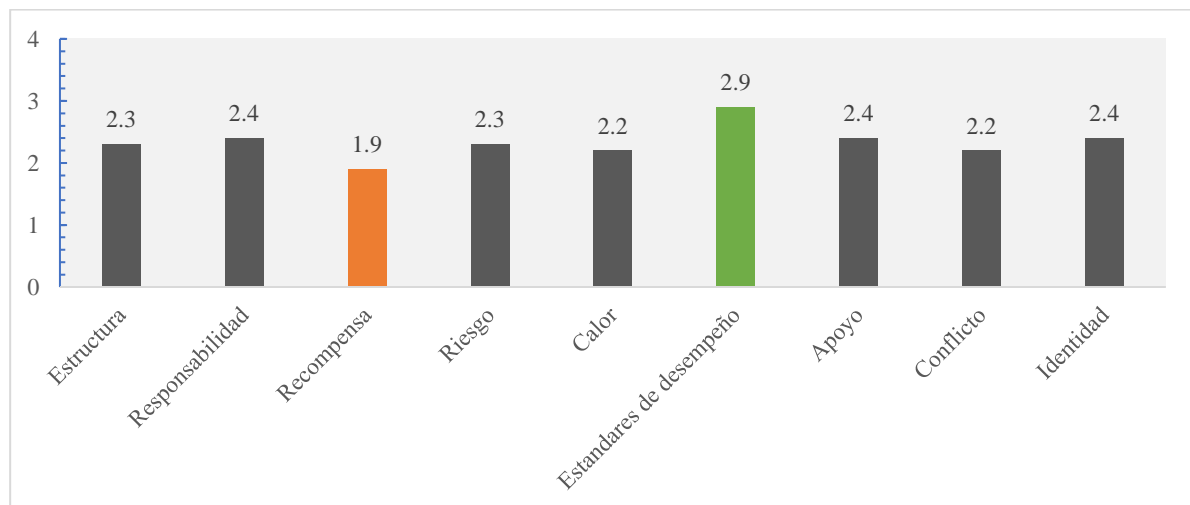
**Tabla 7**

*Resultados Globales del Centro de Salud Uncovia*

<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados</b>
Estructura	2,3
Responsabilidad	2,4
Recompensa	1,9
Riesgo	2,3
Calor	2,2
Estándares de desempeño	2,9
Apoyo	2,4
Conflicto	2,2
Identidad	2,4
<hr/>	
Puntuación Global de Clima Laboral	2,3

**Figura 40**

*Resultados Globales del Centro de salud Uncovia*



Para el centro de salud Uncovia, la puntuación global de clima laboral es 2,3 equivalente a regular, la dimensión estándares de desempeño ha obtenido el mayor puntaje con un 2,9 equivalente a bueno y la dimensión recompensa obtiene el menor puntaje con un 1,9, la dimensión recompensa es la única dimensión de todos los centros de salud aplicados que marcó un puntaje inferior al 2 y el centro de salud Uncovia es el único en el cual ninguna dimensión alcanza o supera el puntaje de 3.

### **3.2 Resultados de los grupos focales**

Para la interpretación de los resultados cualitativos de los grupos focales, se utilizaron categorías dentro de las cuales se agruparon las distintas dimensiones y preguntas abordadas dentro de los temas de conversación, para dar paso a estos resultados, primero se visualiza una tabla, dentro de la cual, se han recopilado frases textuales que han expresado los miembros de la organización en relación a las problemáticas.



**Tabla 8***Frases Destacadas de las Categorías Consultadas en los Grupos Focales*

<b>Categorías propuestas</b>	<b>Centro de Salud Checa</b>	<b>Centro de Salud Chiquintad</b>	<b>Centro de Salud Tixan</b>	<b>Centro de Salud Uncovia</b>
Decisiones y relaciones sociales	“Cuando se distribuyen medicamentos (...) ven nuestra población, pero no conocen nuestra realidad”	“Para evitar que tengamos más conflictos uno se calla cuando le llegan los chismes”	“Existen amistades entre jefes y colaboradores que se mezclan con el trabajo”	“Los jefes no saben diferenciar entra amistad y trabajo, el que no trabaja es porque es amigo del jefe”
Estímulos Organizacionales	“Por más que nos esforcemos y hagamos bien las cosas para ellos nunca es suficiente (...) ni un certificado de 5 centavos nos dieron”	“Hay más llamados de atención que recompensas”	“No se reconoce el esfuerzo que hacemos en cada unidad”	“En la pandemia los que estuvimos donde la gente nos tocía, nunca nos dijeron ni un gracias”
Burocracia	“Toma más tiempo al personal de salud llenar la información redundante que atender al paciente”	“Tenemos que atender, ver al paciente y llenar las matrices al mismo tiempo”	“Nos piden diferentes matrices que tienen los mismos datos”	“Una limitante para las unidades de salud es el exceso de formularios que se lleva”
Conflictos Organizacionales	“Se recibe una respuesta del distrito cuando el problema ya ha sido resuelto por los mismos colaboradores”	“Para el distrito solo son números, pero no saben cuál es la realidad de la comunidad o del centro de salud”	“El lunes es nuestro día de descanso y sin embargo nos piden cosas ese día”	“No hay asignación de funciones y los médicos deben hacer de todo”
Trabajo en Equipo	“Tratamos de solventar todo lo que se pueda dentro del centro de salud (...) si se pide ayuda al distrito se demoran en responder o no dan soluciones”	“Cada quien cumple con sus obligaciones, pero no existe el apoyo que debería tener un equipo”	“El director del centro se involucra y eso nos impulsa a colaborar entre todos”	“El apoyo se confunde con cumplir las funciones de otro y por esto debemos poner límites que afectan al centro”

### **3.2.1 Resultados de la Categoría Decisiones y Relaciones Sociales**

Las decisiones para el Centro de Salud Checa se ven dificultadas por los procesos burocráticos que se deben seguir, además no se considera la realidad de la organización y la población que manejan los colaboradores en su entorno laboral, esto se ve incluso más afectado por las lentas respuestas que da el distrito hacia los problemas que notifica la organización, esto ha llevado a los colaboradores a buscar arreglar los problemas por sus propios medios. Para el Centro de Salud Tixan, en cambio, afirman que las decisiones en cuanto a sanciones son injustas, ya que las personas que deberían ser llamadas la atención, muchas de las veces son pasadas por alto o simplemente se los cambia de unidad, esto va relacionado con un problema que está presente en los Centros de Salud Tixan y Uncovia, el cual es la falta de diferenciación entre trabajo y amistad que tienen los jefes con algunos colaboradores, estas relaciones provocan que los jefes directos sean más susceptibles a sus allegados, dando al resto de empleados la idea de que existen favoritismos, lo que eventualmente baja la confianza en los cargos más altos y por tanto afecta al clima laboral en las organizaciones. Finalmente, en el Centro de Salud Chiquintad afirman que existe un problema de comunicación que lleva a la creación de chismes que distraen a los colaboradores de sus responsabilidades e incrementa los conflictos internos en la organización.

### **3.2.2 Resultados de la Categoría Estímulos Organizacionales**

En el Centro de Salud Checa, existe una sensación de que el distrito únicamente exige cifras y datos, pero nunca existe ningún tipo de recompensa por cumplir estas exigencias, afirman que el distrito no ve la realidad de la organización y las condiciones a las que se enfrentan en el día a día. Hay más llamados de atención antes que incentivos por cumplir metas, afirman en el Centro de Salud Chiquintad, quienes hablan sobre la irrealidad de las metas por cumplir y el desgaste físico que implica salir a las comunidades del área rural, además hablan sobre el desánimo que causa la falta de reconocimiento incluso en detalles

pequeños como los días festivos del médico, de la enfermera o del odontólogo que han sido completamente olvidados por el distrito. Para el Centro de Salud Uncovia nunca se reconoce el trabajo que hacen, afirman que no existe consideración de faltas por enfermedades propias o de familiares, no existen sistemas de ascensos o competencia por posiciones y ni siquiera hay una felicitación de cumpleaños por parte del distrito. Por último, en el Centro de Salud Tixan se comenta que no son reconocidos por su esfuerzo, consideran que el hecho de que los jefes nunca están a gusto con su trabajo se convierte en una impotencia para ellos, finalmente afirman que quien trabaja más es quien recibe mayor carga laboral y quienes no lo hacen simplemente son pasados por alto.

### ***3.2.3 Resultados de la Categoría Burocracia***

La burocracia dentro del sistema de salud, según el Centro de Salud de Checa, implica mucho papeleo para tener una consulta médica, existen papeleos innecesarios e irrelevantes que únicamente quitan tiempo. Para el Centro de Salud de Chiquintad, uno de los principales problemas es que hay muchas matrices repetitivas para tener una misma información y estas matrices deben llenarse mientras se está atendiendo al paciente, el grupo focal del Centro de Salud de Tixan refuerzan esta misma problemática. Finalmente, el Centro de Salud Uncovia aporta la idea de que el tiempo perdido por el exceso de formularios no permite tener reuniones para mejorar la unidad de salud.

### ***3.2.4 Resultados de la Categoría Conflictos Organizacionales***

Para el Centro de Salud Checa, existe un conflicto cuando se buscan médicos especialistas para pacientes de su comunidad y la respuesta obtenida es que no hay plazas disponibles o directamente no hay respuesta. El Centro de Salud Chiquintad es claro con sus ideas, afirmando que el liderazgo no es el correcto y de esto derivan todos los conflictos. Existe un desconcierto frente a las decisiones después de la pandemia en el Centro de Salud de Tixan quienes afirman que existieron ofrecimientos de nombramiento fijo que nunca

fueron cumplidos, adicional a esto, Tixan busca que los días de descanso sean respetados por sus superiores y no se traten como un día de trabajo más. El grupo focal del Centro de Salud Uncovia afirma que los administradores técnicos y directores distritales no apoyan indistintamente a los miembros de la organización, mostrando un favoritismo por las relaciones sociales que están presentes entre miembros de la organización y sus superiores inmediatos, este favoritismo causa un silencio de parte del resto de los colaboradores para evitar malos ratos, adicional a esto, en esta organización se trata el tema de que se ha confundido el apoyo, con cumplir las funciones de otros, lo que impulsa a los miembros de la organización a no cumplir con las tareas designadas y limitar el trabajo en equipo, también se trata el tema de que el departamento de enfermería busca facilitar las cosas para ellos y esto lo consiguen aprovechando la relación con los superiores para minimizar su trabajo, finalmente se habla sobre la falta de preparación académica de los colaboradores de la organización, afirmando que se ponen trabas en lugar de apoyar a quienes quieren ampliar sus estudios.

### ***3.2.5 Resultados de la Categoría Trabajo en Equipo***

El trabajo en equipo en el Centro de Salud Checa es bueno debido a la estructura que presenta la organización y el apoyo que existe entre sus miembros, quienes afirman que las buenas relaciones entre los colaboradores los impulsan a crear un ambiente de apoyo en su centro de salud, en cambio, en el Centro de Salud Chiquintad se habla sobre la falta de compañerismo y colaboración en la unidad, afirmando que el trabajo en equipo es la mayor deficiencia para ellos y que esto se presenta debido a la personalidad de cada colaborador, las falencias en la comunicación organizacional y la baja capacidad de solución de conflictos que presentan internamente. En cuanto al Centro de Salud Uncovia, se trata el tema de que existen miembros de la organización que no cumplen con sus funciones y que no existen represalias frente a sus acciones, lo que impulsa a los otros miembros a copiar estas actitudes, también se afirma que entre los miembros de la organización se han puesto límites en las relaciones y el

contacto que existe entre los mismos, además, existen actitudes del departamento de enfermería que afectan negativamente al desempeño de todo el centro de salud, finalizando con el tema de que el favoritismo presente en los superiores, ha causado una afección entre los distintos miembros de la organización. Cabe recalcar en esta categoría los comentarios del Centro de Salud Tixan, quienes afirman que su trabajo en equipo es de sus mayores fortalezas, en gran parte debido a que su director siempre se involucra en las actividades de los demás, lo que genera un impulso a los miembros de la organización para conseguir las metas y llevar un buen ambiente laboral.

### **3.3 Plan de Acción**

El desarrollo del plan de acción se realiza de manera que: para los Centros de Salud de Checa y Tixan se presenta el mismo plan de acción, dado que presentan problemáticas en las mismas dimensiones, por ello no es necesario crear un plan individual para cada centro de salud, en cambio para Chiquintad y Uncovia, las dimensiones que presentan problemáticas son distintas en comparación con los otros centros, por ello, es necesario presentar un plan para todas las dimensiones afectadas. A continuación, se presentan los planes de acción:

**Tabla 9***Plan de Acción para los Centros de Salud Checa y Tixan*

<b>Dimensión</b>	<b>Explicación de la dimensión</b>	<b>Problemática</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicación de actividad</b>	<b>Tiempo estimado</b>
	Evidencia la percepción del personal frente a los controles, reglas y restricciones de la organización.	Algunas matrices contienen la misma información.	Revisión de matrices de información.	Conocer las matrices repetitivas para considerar acciones contra la problemática.	Realizar una revisión de las matrices que el personal debe llenar en conjunto con el paciente, para de esta manera agilizar el proceso de su llenado. Eliminar las matrices redundantes encontradas en la revisión anteriormente realizada, para efectivizar el manejo de la información en la organización.	1 semana
Estructura		Completar la información requerida toma mucho tiempo.	Revisión, actualización y socialización de sistemas digitales de manejo de información.	Minimizar el tiempo utilizado en la obtención de la información del paciente.	Revisar los sistemas digitales de manejo de información existentes que puedan ser utilizados para agilizar el proceso de la información. Actualizar los sistemas para que sean aptos para manejar la información necesaria en la organización. Socializar los sistemas digitales para que estos puedan apoyar en la recepción de la información otorgada por el paciente	1 mes

	Habla sobre los estímulos que recibe el personal después de realizar un trabajo bien hecho, enfatizando la recompensa positiva.	No se considera la parte humana en la obtención de metas y el reconocimiento de las mismas, así como en el manejo del personal	Taller sobre manejo de recurso humano.	Mejorar la administración del recurso humano de parte de la gerencia y la administración.	Dar clases magistrales para ampliar el conocimiento del tema recursos humanos Aplicar dinámicas que impulsen a conocer el personal que se maneja, de esta forma aprender a conectar con los mismos. Mantener los aprendizajes y actitudes obtenidos en el taller mediante capacitación constante.	2 días
Recompensa		La gerencia y la administración no reconocen el ambiente ni las problemáticas que se presentan en los distintos sectores donde el personal realiza sus actividades.	Programa de acercamiento a la realidad.	Conocer la realidad de las actividades y problemáticas de los centros de salud y sus miembros.	Seleccionar personal administrativo y gerencial para hacer visitas de mínimo un día entero en los centros de salud. Cuando el personal seleccionado este presente, mostrarles el proceso para realizar actividades y todo lo que implica esto Conseguir una retroalimentación por parte del personal seleccionado y compartirla con sus compañeros.	1 día
Conflicto	Es el grado de aceptación y solución de los problemas presentes y	Existen falencias en la comunicación interna, lo que impulsa a un mal	Taller de comunicación asertiva	Fomentar la comunicación asertiva entre los miembros de los centros de salud.	Dar clases magistrales con la temática de la comunicación asertiva y su importancia en la organización. Aplicar actividades que	2 días

emergentes en una organización.	trabajo en equipo y la creación de chismes.			busquen enseñar la importancia de la comunicación asertiva y como conseguirla. Erradicar las actitudes nocivas que afecten a la comunicación asertiva, tales como chismes o mal manejo de la información.	
	Las funciones y responsabilidades asignadas no corresponden con el cargo a desempeñar.	Revisión y actualización de manuales de funciones	Ofrecer claridad sobre las funciones que desempeñan los miembros de la organización.	<p>Revisar los manuales de funciones para el personal administrativo y los miembros de la unidad de salud.</p> <p>Actualizar estos manuales para que concuerden con las responsabilidades que tiene cada cargo en la organización</p> <p>Socializar estos manuales de funciones para que cada miembro conozca sus roles dentro de la organización.</p> <p>Conocer mensualmente si este manual de funciones está siendo respetado por los miembros de la organización, incluyendo personal administrativo y gerencia.</p>	1 mes

---



**Tabla 10***Plan de Acción para el Centro de Salud Chiquintad*

<b>Dimensión</b>	<b>Explicación de la dimensión</b>	<b>Problemática</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicación de actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
	Evidencia la percepción del personal frente a los controles, reglas y restricciones de la organización.	Algunas matrices contienen la misma información.	Revisión de matrices de información.	Conocer las matrices repetitivas para considerar acciones contra la problemática.	Realizar una revisión de las matrices que el personal debe llenar en conjunto con el paciente, para de esta manera agilizar el proceso de su llenado. Eliminar las matrices redundantes encontradas en la revisión anteriormente realizada, para efectivizar el manejo de la información en la organización.	1 semana
Estructura		Completar la información requerida toma mucho tiempo.	Revisión, actualización y socialización de sistemas digitales de manejo de información.	Minimizar el tiempo utilizado en la obtención de la información del paciente.	Revisar los sistemas digitales de manejo de información existentes que puedan ser utilizados para agilizar el proceso de la información. Actualizar los sistemas para que sean aptos para manejar la información necesaria en la organización. Socializar los sistemas digitales para que estos puedan apoyar en la recepción de la información otorgada por el paciente	1 mes

	Habla sobre los estímulos que recibe el personal después de realizar un trabajo bien hecho, enfatizando la recompensa positiva.	No se considera la parte humana en la obtención de metas y el reconocimiento de las mismas, así como en el manejo del personal	Taller sobre manejo de recurso humano.	Mejorar la administración del recurso humano de parte de la gerencia y la administración.	Dar clases magistrales para ampliar el conocimiento del tema recursos humanos Aplicar dinámicas que impulsen a conocer el personal que se maneja, de esta forma aprender a conectar con los mismos. Mantener los aprendizajes y actitudes obtenidos en el taller mediante capacitación constante.	2 días
Recompensa		La gerencia y la administración no reconocen el ambiente ni las problemáticas que se presentan en los distintos sectores donde el personal realiza sus actividades.	Programa de acercamiento a la realidad.	Conocer la realidad de las actividades y problemáticas de los centros de salud y sus miembros.	Seleccionar personal administrativo y gerencial para hacer visitas de mínimo un día entero en los centros de salud. Cuando el personal seleccionado este presente, mostrarles el proceso para realizar actividades y todo lo que implica esto Conseguir una retroalimentación por parte del personal seleccionado y compartirla con sus compañeros.	1 día
Calor	Refleja las relaciones sociales y el ambiente de trabajo presente	Las relaciones sociales son malas y si son buenas vienen implicadas con	Taller de relaciones interpersonales.	Desarrollar mejores relaciones sociales entre los miembros de la organización mediante la empatía.	Dar clases magistrales sobre la importancia de las relaciones sociales en un equipo de trabajo y como estas afectan a la	2 días

en la  
organización.

favoritismos.

organización de manera  
positiva y negativa.  
Usar dinámicas para reforzar  
las relaciones sociales entre  
los colaboradores.  
Realizar un conversatorio con  
el personal administrativo y  
el personal de las unidades de  
salud para solucionar los  
conflictos por favoritismos y  
relaciones sociales.

Es la existencia  
del espíritu de  
ayuda mutua  
dentro de las  
organizaciones.

El apoyo mutuo  
es escaso en la  
organización y se  
confunde con  
realizar las  
actividades del  
otro.

Programa para  
la creación de  
cooperación en  
la  
organización.

Organizar redes de  
apoyo en actividades  
que necesitan de  
mayor atención y rotar  
al personal en distintos  
departamentos para  
que estén en contacto  
con la realidad de sus  
compañeros de  
organización

Dar un taller sobre la  
importancia del apoyo en las  
organizaciones.  
Aplicar dinámicas para  
impulsar el apoyo entre  
colaboradores para alcanzar  
los objetivos.  
Realizar un seguimiento de  
manera periódica en el apoyo  
entre colaboradores,  
buscando también erradicar  
las conductas nocivas que  
consideran apoyo a realizar  
actividades del otro.  
Evaluar cuáles son las  
actividades que requieren  
mayor apoyo dentro de las  
responsabilidades y metas de  
las unidades de salud.  
Crear planes para conseguir  
cumplir con estas actividades

1 mes

Apoyo

	Es el grado de aceptación y solución de los problemas presentes y emergentes en una organización.	Existen falencias en la comunicación interna, lo que impulsa a un mal trabajo en equipo y la creación de chismes.	Taller de comunicación asertiva	Fomentar la comunicación asertiva entre los miembros de los centros de salud.	trabajando en equipo. Dar clases magistrales con la temática de la comunicación asertiva y su importancia en la organización. Aplicar actividades que busquen enseñar la importancia de la comunicación asertiva y como conseguirla. Erradicar las actitudes nocivas que afecten a la comunicación asertiva, tales como chismes o mal manejo de la información.	2 días
Conflicto	Las funciones y responsabilidades asignadas no corresponden con el cargo a desempeñar.	Revisión y actualización de manuales de funciones	Ofrecer claridad sobre las funciones que desempeñan los miembros de la organización.	Revisar los manuales de funciones para el personal administrativo y los miembros de la unidad de salud. Actualizar estos manuales para que concuerden con las responsabilidades que tiene cada cargo en la organización Socializar estos manuales de funciones para que cada miembro conozca sus roles dentro de la organización. Conocer mensualmente si este manual de funciones está siendo respetado por los miembros de la organización,	1 mes	

incluyendo personal  
administrativo y gerencia.

---

**Tabla 11***Plan de Acción para el Centro de Salud Uncovia*

<b>Dimensión</b>	<b>Explicación de la dimensión</b>	<b>Problemática</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicación de actividad</b>	<b>Tiempo estimado</b>
	Evidencia la percepción del personal frente a los controles, reglas y restricciones de la organización.	Algunas matrices contienen la misma información.	Revisión de matrices de información.	Conocer las matrices repetitivas para considerar acciones contra la problemática.	Realizar una revisión de las matrices que el personal debe llenar en conjunto con el paciente, para de esta manera agilizar el proceso de su llenado. Eliminar las matrices redundantes encontradas en la revisión anteriormente realizada, para efectivizar el manejo de la información en la organización.	1 semana
Estructura		Completar la información requerida toma mucho tiempo.	Revisión, actualización y socialización de sistemas digitales de manejo de información.	Minimizar el tiempo utilizado en la obtención de la información del paciente.	Revisar los sistemas digitales de manejo de información existentes que puedan ser utilizados para agilizar el proceso de la información. Actualizar los sistemas para que sean aptos para manejar la información necesaria en la organización. Socializar los sistemas digitales para que estos puedan apoyar en la recepción de la información otorgada por el paciente	1 mes

	Habla sobre los estímulos que recibe el personal después de realizar un trabajo bien hecho, enfatizando la recompensa positiva.	No se considera la parte humana en la obtención de metas y el reconocimiento de las mismas, así como en el manejo del personal	Taller sobre manejo de recurso humano.	Mejorar la administración del recurso humano de parte de la gerencia y la administración.	Dar clases magistrales para ampliar el conocimiento del tema recursos humanos Aplicar dinámicas que impulsen a conocer el personal que se maneja, de esta forma aprender a conectar con los mismos. Mantener los aprendizajes y actitudes obtenidos en el taller mediante capacitación constante.	2 días
Recompensa		La gerencia y la administración no reconocen el ambiente ni las problemáticas que se presentan en los distintos sectores donde el personal realiza sus actividades.	Programa de acercamiento a la realidad.	Conocer la realidad de las actividades y problemáticas de los centros de salud y sus miembros.	Seleccionar personal administrativo y gerencial para hacer visitas de mínimo un día entero en los centros de salud. Cuando el personal seleccionado este presente, mostrarles el proceso para realizar actividades y todo lo que implica esto Conseguir una retroalimentación por parte del personal seleccionado y compartirla con sus compañeros.	1 día
Conflicto	Es el grado de aceptación y solución de los problemas presentes y	Existen falencias en la comunicación interna, lo que impulsa a un mal	Taller de comunicación asertiva	Fomentar la comunicación asertiva entre los miembros de los centros de salud.	Dar clases magistrales con la temática de la comunicación asertiva y su importancia en la organización. Aplicar actividades que	2 días

	emergentes en una organización.	trabajo en equipo y la creación de chismes.			busquen enseñar la importancia de la comunicación asertiva y como conseguirla. Erradicar las actitudes nocivas que afecten a la comunicación asertiva, tales como chismes o mal manejo de la información.	
		Las funciones y responsabilidades asignadas no corresponden con el cargo a desempeñar.	Revisión y actualización de manuales de funciones	Ofrecer claridad sobre las funciones que desempeñan los miembros de la organización.	Revisar los manuales de funciones para el personal administrativo y los miembros de la unidad de salud. Actualizar estos manuales para que concuerden con las responsabilidades que tiene cada cargo en la organización Socializar estos manuales de funciones para que cada miembro conozca sus roles dentro de la organización. Conocer mensualmente si este manual de funciones está siendo respetado por los miembros de la organización, incluyendo personal administrativo y gerencia.	1 mes
Calor	Refleja las relaciones sociales y el ambiente de trabajo presente	Las relaciones sociales son malas y si son buenas vienen implicadas con	Taller de relaciones interpersonales.	Desarrollar mejores relaciones sociales entre los miembros de la organización mediante la empatía.	Dar clases magistrales sobre la importancia de las relaciones sociales en un equipo de trabajo y como estas afectan a la organización	2 días



en la organización. favoritismos.

de manera positiva y negativa.  
Usar dinámicas para reforzar las relaciones sociales entre los colaboradores.  
Realizar un conversatorio con el personal administrativo y el personal de las unidades de salud para solucionar los conflictos por favoritismos y relaciones sociales.

---

## **Conclusión**

La metodología es útil dado que la redacción del procedimiento enseña un camino claro a seguir para conseguir los objetivos y de esta forma facilitar el desarrollo de la investigación.

Los datos de esta investigación han sido obtenidos de manera anónima para conseguir la mayor veracidad posible de los mismos, a pesar de esto han existido algunas variables que pueden haber influenciado las respuestas de los miembros de las organizaciones a las preguntas ofrecidas por el cuestionario, siendo una de ellas, la cooperación y actitud hacia el proyecto propuesto, causando que algunos miembros de las organizaciones no respondan objetivamente los reactivos, causando un sesgo en los resultados, también se hace presente la variable del tiempo y las responsabilidades, ya que muchos miembros de la organización, a pesar de tener ese tiempo libre, tenían que cumplir con sus actividades diarias, lo que también puede afectar a la objetividad de las respuestas. En cuanto a limitaciones, se considera a la creación de los grupos focales, los cuales han sido creados con una muestra pequeña, cuando se podría obtener una perspectiva amplia considerando, al menos, a un miembro de cada departamento de la organización.

Con este estudio también se encontró que muchas de las problemáticas son generalizadas para las organizaciones evaluadas, las problemáticas más repetidas: son la burocracia que se encuentra en los procesos administrativos, el exceso de papeleos y matrices que se deben completar durante la consulta médica, la redundancia de la información que existen en las matrices mencionadas, la falta de estímulos hacia los miembros de la organización, el favoritismo y la involucración de las relaciones de amistad en temas laborales, la falta de una visión realista de parte de la administración hacia las organizaciones y sus recursos humanos, la lentitud de respuesta del distrito hacia problemáticas que los miembros de la organización no les compete o no son responsables y finalmente, los

superiores y administradores muestran una falta de liderazgo, falta de conocimientos en recursos humanos y resolución de conflictos, lo que genera una percepción distinta a la realidad de las organizaciones, esta resolución ha sido extraída del conversatorio dentro de los grupos focales, donde los miembros de la organización supieron expresar estas problemáticas, llevando a la generalización de las mismas para los cuatro centros de salud.

Los resultados obtenidos también han presentado resultados parciales de otras variables no estudiadas, es decir suposiciones basadas en los datos encontrados, como lo son la relación entre la población de la organización y el clima laboral, en donde se ha encontrado que mientras menos miembros tiene una organización, las relaciones sociales y los conflictos serán abordados de mejor manera, igualmente se habla de la relación que tienen el liderazgo del director de cada centro de salud con el clima organizacional y el apoyo que existe dentro de la organización, siendo de vital importancia el nivel de acompañamiento que presenta un director a las distintas funciones de los miembros de la organización, pero no se debe confundir este apoyo con cumplir las funciones de los demás.

Finalmente, como aprendizaje, se concluye que investigar en el área pública representa un desafío debido a las reglas que tienen estas organizaciones, igualmente que las percepciones que tienen del área pública, tanto miembros como clientes de la organización, es mayormente negativa, esto se ve influenciado por los problemas internos presentes en la organización, problemas que, no son resueltos por la parte administrativa, quienes deberían ser los primeros en reconocerlos y buscar soluciones rápidas y efectivas.

## **Recomendaciones**

En cuanto a las limitaciones del trabajo, se considera el tiempo como una de las más importantes, los resultados obtenidos son de suma importancia para la mejora del clima laboral en las organizaciones, pero con un tiempo prolongado se pueden obtener mejores datos, conocer más perspectivas de los miembros de la organización y buscar un mayor acercamiento a la realidad de los centros de salud. Una limitación que ha afectado a esta investigación también ha sido el entorno donde se realizó la aplicación, ya que fue en los mismos centros de salud, cuando se debería buscar un entorno más tranquilo para que los miembros de la organización puedan responder objetivamente a los reactivos del cuestionario.

Para las recomendaciones a futuros trabajos, se ofrece la idea de buscar ampliar los datos cualitativos, estos datos en este trabajo se consideran para tener una visión más amplia de las problemáticas de los centros de salud, pero una investigación enteramente cualitativa puede ofrecer una manera de solucionar problemas desde la raíz, siguiendo esta línea, también se plantea la idea de realizar evaluaciones de desempeño y estudios de clima laboral en el área administrativa distrital del Ministerio de Salud Pública, ya que para tratar una problemática organizacional, siempre se debe iniciar por la cabeza, quienes son los que plantearan y guiaran las soluciones frente a estas, finalmente se considera necesario que existan revisiones de los manuales de funciones de los distintos cargos de la organización, incluyendo médicos, enfermeras y personal administrativo, en búsqueda de obtener claridad en los procesos de la organización y sus actores, también se considera plantear sistemas de actualización de conocimientos y apoyo para que los miembros de la organización puedan realizar estudios académicos en busca de actualizar o ampliar sus conocimientos, en un área tan cambiante como lo es la de la salud, los médicos, enfermeras y personal de apoyo, deben ser los primeros en conocer las actualizaciones y descubrimientos científicos de las distintas ramas de la salud, el sector público no se puede estancar en los conocimientos que tienen

actualmente, para el personal de apoyo también se debe buscar una actualización y ampliación de conocimientos de manera que puedan apoyar las labores de los miembros que laboran en los centros de salud. Es necesario un estudio de revisión para un mejoramiento de los sistemas de información que maneja el Ministerio de Salud Pública, este estudio debería ser multidisciplinario incluyendo ramas como la ingeniería en sistemas y administración de empresas, para poder dar con una solución definitiva a la problemática que se destaca en las organizaciones de salud pública.

## Referencias

Acosta, B., & Cyntia Venegas, Y. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera:

Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), 163–172.

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Araya Salgado, M., & Medina-Giacomozzi, A. I. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista médica de Risaralda*, 25(2), 84.

<https://doi.org/10.22517/25395203.19311>

Arroyo-Avila, J. R., Viramontes-Olivas, O. A., Guerra García, E., Alvidrez-Díaz, M. del R. de F., & Báez Terrazas, C. (2022/07/jul-dic2022). Clima-organizacional-laboral en académicos en el contexto de diversidad cultural aplicando modelo de correlación en Norte, Sinaloa. *Revista Del Centro de Investigación de La Universidad La Salle*, 15(58), 01–32. <https://doi.org/10.26457/recein.v15i58.3087>

Bustamante, M. A., & Lapo, M. del C. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *CIT Información*

*Tecnológica*, 33(2), 37–48. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000200037>

Caparrós, J. (2017). El clima laboral y su impacto en la salud del trabajador. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 145, 82–85.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122263317&lang=es&site=ehost-live>

- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014/04/abr-jun2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Chiang Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347–362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chirio Aldazabal, D. B., Universidad Autónoma del Perú, Basauri Delgado, M. Á., Colonia Zevallos, A. F., Universidad Autónoma del Perú, & Universidad Femenina del Sagrado Corazón. (2022/01/ene-jun2022). Medición del clima laboral: una propuesta de evaluación para el psicólogo profesional en el área industrial-organizacional. *Avances En Psicología*, 30(1), 1–14. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2022.v30n1.2520>
- Clima laboral: objetivos y metodología. (2009). *Especial Directivos*, 1435, 1–3. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=40075071&lang=es&site=ehost-live>
- Diaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garces, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 52. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Domínguez Aguirre, L. R., Lozano Jiménez, I., Ramírez Campos, Á. (2020). Work-family conflict role in the relationship between organizational climate and intentions to leave. *Cuadernos de gestión*, 20(3), 87–97. <https://doi.org/10.5295/cdg.181004ld>
- Galeano, N. (2021). Cómo puede ayudar el conocimiento de los empleados en un mejor clima

laboral. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 197, 68–69.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153719484&lang=es&site=ehost-live>

Gonzalez Cantu, R. (2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 11(1), 92–95.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=116281292&lang=es&site=ehost-live>

Gracia, T. J. H., Ávila, D. D., & Jiménez, S. D. P. (2021/04/abr-jun2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista cubana de salud pública*, 47(2), 1–19.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=152995855&lang=es&site=ehost-live>

Guzmán Santana, M. (2018). Qué factores influyen en el clima laboral del cuerpo directivo de una unidad hospitalaria. *Ciencia Administrativa*, 310–319.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138598830&lang=es&site=ehost-live>

Hernández-Herrera, J. E., & Cisneros-Carrasco, J. M. (2022/05/may/jun2022). Percepción del clima laboral en el Laboratorio del Centro Médico Nacional del Bajío. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 60(3), 258–267.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=157290722&lang=es&site=ehost-live>



Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. del P., & McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta edición*. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Licandro, O. (2022/07/Jul-Dec2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. *Estudios de Administración*, 29(2), 59–78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School Press.

López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista chilena de economía y sociedad*, 15(1), 78–91. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=152678583&lang=es&site=ehost-live>

Lozano Lozano, J. A., Chacón Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., & Pérez Gil, J. A. (2014). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo [Main components of organizational climate in an emergency medical service: a qualitative approach]. *Acción psicológica*, 10(2), 101. <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.12213>

Matabanchoy Tulcan, S. M., & Chaucanes Guerrero, J. L. (2021/07/jul-dic2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal

de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes psicológicos*, 21(2), 13–26.

<https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a01>

Ministerio de Salud celebra 50 años de vida institucional – *Ministerio de Salud Pública*.

(s. f.). Gob.ec. Recuperado 7 de noviembre de 2023, de

<https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-celebra-50-anos-de-vida-institucional/>

Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *CIT Información Tecnológica*, 33(6),

157–166. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>

Paule-Hernández, Y., & Caboverde-Silvente, R. M. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 76–85.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=78023370&lang=es&site=ehost-live>

Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J.-M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>

Pedraza, N. A. (2020/04/Apr-Jun2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225–240.

<https://doi.org/10.5944/ap.14.2.17046>

Rengifo-Barrero, M. F., Rojas-Pérez, E. M., & Cruz-García, H. (2017). El clima laboral y su influencia sobre el aprendizaje de los médicos residentes en anestesiología. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 40(Suppl), S380–S382.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125107284&lang=es&site=ehost-live>

Rosiles Villalobos, A., Lugo Ramírez, L. A., Clara Zafra, M. Á., & Ramírez Dolores, C. A. (2020/07/Jul-Sep2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta*, 86, 86–102.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=144293549&lang=es&site=ehost-live>

Segredo Pérez, A. M. (2017/01/ene-mar2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57–67.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=123383755&lang=es&site=ehost-live>

Tamayo Mora, S. (2020/07/Jul-Sep2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208–217.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=147760437&lang=es&site=ehost-live>

Vizcarra Fernández, M. Á., Llaja Rojas, V., Limo Sánchez, C., & Talavera Aguilar, J.

(2015/07/jul-dic2015). Clima laboral, Burnout y Perfil de Personalidad: Un estudio en

personal asistencial de un Hospital Público de Lima. *Informes psicológicos*, 15(2), 111–126. <https://doi.org/10.18566/nfpsicv15n2>

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### *Consentimiento Informado del Proyecto*

Cuenca, \_\_\_\_\_

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

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

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

Atentamente,

\_\_\_\_\_

CI:

## Anexo 2

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

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

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

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

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.				