



Facultad de Psicología
Carrera de Psicología Organizacional

**Diagnóstico de Clima Organizacional de la Oficina Técnica
Cuenca Norte - Zona 1 de la Coordinación Zonal 6 del MSP**

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGOS
ORGANIZACIONALES

Autores:

**Lizbeth Jacqueline Naula Cabrera y Marco Antonio Rodas
Guzmán**

Directora:

Mgt. María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca - Ecuador

2024

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro, en primer lugar, a mi abuelita María Rosario, quien ahora descansa en el cielo. Ella fue la principal impulsora de mis sueños y mi constante compañera durante mi proceso educativo.

A mi madre Jacqueline, agradezco su inquebrantable apoyo y presencia constante en esta fase de mi vida académica. A mi hermana Jennifer, quien ha sido mi fuente de inspiración y modelo a seguir. A mi pequeña hija Isabella, mi motor y razón para esforzarme, le dedico cada esfuerzo invertido en la realización exitosa de esta tesis. Su influencia ha sido fundamental en mi determinación por avanzar y progresar.

- Lizbeth Naula Cabrera

Este trabajo de titulación está dedicado principalmente a mi madre Anita Guzmán, quien desde pequeño siempre supo guiarme con mucho cariño y amor hacia mi mejor versión y aunque hoy no se encuentre conmigo, es una satisfacción para mí el cumplir con esta importante meta, poder mirar hacia el cielo y decir ¡Mami, lo logre!

- Marco Antonio Rodas

Agradecimiento

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido el pilar fundamental de mi vida, guiándome y brindándome fortaleza. Mi gratitud infinita se extiende a mi amada familia: a mi madre Jacqueline, mi querida hermana Jennifer, mi sobrino Ariel y mi pequeña hija Isabella. Su inquebrantable apoyo en cada decisión y proyecto, así como su creencia constante en mí, han sido el motor que ha impulsado mi camino hasta este punto. A pesar de las dificultades en el trayecto, sus aportes, amor, inmensa bondad y apoyo han aligerado la complejidad de alcanzar esta meta. Su presencia ha hecho que este logro sea aún más significativo.

Quiero expresar mi gratitud hacia Marco Rodas, mi amigo y colaborador en la tesis, por la confianza que me brindó. Su respaldo resultó fundamental en todo el proceso.

- Lizbeth Naula Cabrera

Mi mayor gratitud hacia mi padre Gustavo Rodas, quien me acompañó y apoyo durante toda esta etapa, gracias por la confianza puesta en mí, gracias a su comprensión y amor pude hacerles frente a todos los retos que se me presentaron, sus consejos y guía me permitieron conseguir esta meta en mi vida. También agradezco a mis hermanos y sobrinos por siempre permanecer cerca de mí y no dejarme transitar solo por esta etapa de mi vida. Agradezco también a mi compañera de tesis y amiga Lizbeth por formar parte importante en este proceso. Finalmente, quiero agradecer a Pierina, mi compañera, mejor amiga y novia, la persona que nunca dejo de apoyarme y siempre me levanta cuando me siento derrotado, gracias por llegar a mi vida y convertirte en la compañía perfecta para trazar mis metas y cumplirlas.

- Marco Antonio Rodas

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral en los Centros de Salud: Nro. 1, El Paraíso, Barrial Blanco y Terminal Terrestre; y con esto elaborar una propuesta de plan de acción. Tuvo una fundamentación teórica sobre la cultura organizacional y el clima organizacional, incluyendo definición, importancia, características, tipos, factores influyentes, objetivos y herramientas de medición. La metodología utilizada para este trabajo de titulación fue de tipo exploratorio – descriptivo, con enfoque mixto en donde los datos cuantitativos fueron recolectados con el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (OCQ) y los datos cualitativos a través de grupos focales. De los resultados obtenidos se encontró que todos los Centros de Salud presentan un clima laboral general entre regular a bueno, por lo que se elaboró un plan de acción enfocado en mejorar las dimensiones con puntajes bajos y con esto fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores, así como aumentar su desempeño.

Palabras clave: Clima laboral, diagnóstico, plan de acción, desempeño, relaciones interpersonales.

Abstract

The objective of this research was to diagnose the work environment in the Health Centers: No. 1, El Paraiso, Barrial Blanco, and Terminal Terrestre; and with this, develop a proposal for an action plan. It had a theoretical foundation on organizational culture and organizational climate, including definition, importance, characteristics, types, influencing factors, objectives, and measurement tools. The methodology used for this thesis work was exploratory-descriptive, with a mixed approach, where quantitative data was collected using the Litwin and Stringer Work Climate Questionnaire (OCQ), and qualitative data through focus groups. From the results obtained, it was found that all the Health Centers have a general work environment ranging from fair to good, so an action plan was developed focused on improving dimensions with low scores and thereby strengthening interpersonal relationships among workers, as well as improving their performance.

Keywords: Work environment, diagnosis, action plan, performance, interpersonal relationships.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract	iii
Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico y estado del arte.....	4
1.1 Cultura Organizacional	4
1.1.1 Definición de Cultura Organizacional	4
1.1.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	4
1.1.3 Tipos de Cultura Organizacional	5
1.1.4 Factores que influyen en la Cultura Organizacional	6
1.2 Clima Laboral.....	8
1.2.1 Antecedentes y definición de Clima Laboral.....	8
1.2.2 Importancia del Clima Laboral.....	9
1.2.3 Características del Clima Laboral.....	10
1.2.4 Tipos de Clima Laboral	11
1.2.5 Factores que influyen en el Clima Laboral.....	12
1.2.6 Objetivos del Diagnóstico del Clima Laboral.....	14
1.2.7 Herramientas de medición del Clima Laboral	15
1.3 Estado del arte	17
Capítulo 2. Metodología.....	20
2.1 Objetivo General.....	20
2.2 Objetivos Específicos	20
2.3 Metodología.....	20
2.3.1 Tipo de investigación.....	20
2.3.2 Población y Muestra	21
2.3.3 Instrumento	21
2.3.3.1 Dimensiones del instrumento.....	22
2.3.4 Análisis de datos	24
2.3.5 Procedimiento	26
Capítulo 3. Resultados.....	28
3.1 Resultados Centro de Salud “Nro. 1”	28

3.1.1	Análisis de las dimensiones	28
3.1.2	Análisis global de las dimensiones	44
3.1.3	Análisis de grupo focal	45
3.2	Centro de Salud “El Paraíso”	47
3.2.1	Análisis de las dimensiones	47
3.2.2	Análisis global de las dimensiones	55
3.2.3	Análisis de grupo focal	56
3.3	Centro de Salud “Barrial Blanco”	58
3.3.1	Análisis de las dimensiones	58
3.3.2	Análisis global de las dimensiones	66
3.3.3	Análisis de grupo focal	67
3.4	Centro de Salud “Terminal Terrestre”	70
3.4.1	Análisis de las dimensiones	70
3.4.2	Análisis global de las dimensiones	78
3.4.3	Análisis de grupo focal	79
Capítulo 4.	Plan de acción	82
Conclusión		89
Recomendaciones		90
Referencias		91
Anexos		98

Índice de tablas

Tabla 1 Puntajes de Preguntas Positivas.....	24
Tabla 2 Puntajes para Preguntas Negativas	24
Tabla 3 Interpretación de Puntajes	26
Tabla 4 Preguntas Dimensión Estructura.....	28
Tabla 5 Preguntas Dimensión Responsabilidad	30
Tabla 6 Preguntas Dimensión Recompensa.....	32
Tabla 7 Preguntas Dimensión Riesgo.....	34
Tabla 8 Preguntas Dimensión Calor.....	36
Tabla 9 Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño	37
Tabla 10 Preguntas Dimensión Apoyo.....	39
Tabla 11 Preguntas Dimensión Conflicto	41
Tabla 12 Preguntas Dimensión Identidad	43
Tabla 13 Plan de acción Centro de Salud "Nro. 1"	83
Tabla 14 Plan de acción Centro de Salud "El Paraíso"	85
Tabla 15 Plan de acción Centro de Salud "Barrial Blanco"	86
Tabla 16 Plan de acción Centro de Salud "Terminal Terrestre"	87

Índice de figuras

Figura 1 Dimensión Estructura Centro de Salud “Nro. 1”	29
Figura 2 Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “Nro. 1”	31
Figura 3 Dimensión Recompensa Centro de Salud “Nro. 1”	33
Figura 4 Dimensión Riesgo Centro de Salud “Nro. 1”	35
Figura 5 Dimensión Calor Centro de Salud “Nro. 1”	36
Figura 6 Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “Nro. 1”	38
Figura 7 Dimensión Apoyo Centro de Salud “Nro. 1”	40
Figura 8 Dimensión Conflicto Centro de Salud “Nro. 1”	42
Figura 9 Dimensión Identidad Centro de Salud “Nro. 1”	43
Figura 10 Puntajes Totales de las Dimensiones Centro de Salud “Nro. 1”	44
Figura 11 Dimensión Estructura Centro de Salud “El Paraíso”	47
Figura 12 Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “El Paraíso”	48
Figura 13 Dimensión Recompensa Centro de Salud “El Paraíso”	49
Figura 14 Dimensión Riesgo Centro de Salud “El Paraíso”	50
Figura 15 Dimensión Calor Centro de Salud “El Paraíso”	51
Figura 16 Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “El Paraíso”	52
Figura 17 Dimensión Apoyo Centro de Salud “El Paraíso”	53
Figura 18 Dimensión Conflicto Centro de Salud “El Paraíso”	54
Figura 19 Dimensión Identidad Centro de Salud “El Paraíso”	55
Figura 20 Promedio Global de las Dimensiones Centro de Salud “El Paraíso”	56
Figura 21 Dimensión Estructura Centro de Salud “Barrial Blanco”	58
Figura 22 Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “Barrial Blanco”	59
Figura 23 Dimensión Recompensa Centro de Salud “Barrial Blanco”	60
Figura 24 Dimensión Riesgo Centro de Salud “Barrial Blanco”	61

Figura 25 Dimensión Calor Centro de Salud “Barrial Blanco”	62
Figura 26 Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “Barrial Blanco”	63
Figura 27 Dimensión Apoyo Centro de Salud “Barrial Blanco”	64
Figura 28 Dimensión Conflicto Centro de Salud “Barrial Blanco”	65
Figura 29 Dimensión Identidad Centro de Salud “Barrial Blanco”	66
Figura 30 Promedio Global de las Dimensiones Centro de Salud “Barrial Blanco”	67
Figura 31 Dimensión Estructura Centro de Salud “Terminal Terrestre”	70
Figura 32 Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “Terminal Terrestre”	71
Figura 33 Dimensión Recompensa Centro de Salud “Terminal Terrestre”	72
Figura 34 Dimensión Riesgo Centro de Salud “Terminal Terrestre”	73
Figura 35 Dimensión Calor Centro de Salud “Terminal Terrestre”	74
Figura 36 Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “Terminal Terrestre”	75
Figura 37 Dimensión Apoyo Centro de Salud “Terminal Terrestre”	76
Figura 38 Dimensión Conflicto Centro de Salud “Terminal Terrestre”	77
Figura 39 Dimensión Identidad Centro de Salud “Terminal Terrestre”	78
Figura 40 Promedio Global de las Dimensiones Centro de Salud “Terminal Terrestre”	79

Introducción

El Ministerio de Salud Pública (MSP) del Ecuador fue creado el 16 de junio de 1967 por decreto de la entonces Asamblea Constituyente. El MSP tiene varios centros de salud gratuita entre ellos la Zonal 6 correspondiente a las provincias de Cañar, Azuay y Morona Santiago, que brindan derechos de salud a todos los ecuatorianos a través de centros para tratamiento, rehabilitación, diagnóstico y otros servicios médicos.

En las instituciones médicas en cuestión, el clima organizacional se ve afectado por diversas problemáticas que generan un ambiente laboral tenso y desafiante. Entre ellas, se destaca la falta de relaciones interpersonales, la desmotivación, el estrés, la ausencia de liderazgo y la falta de reconocimiento por los esfuerzos realizados por el personal. Este conjunto de dificultades mina la calidad de vida laboral en los centros de salud, comprometiendo la eficiencia en la prestación de servicios hacia la sociedad, así como el bienestar común de los colaboradores.

En este contexto, la pregunta de investigación se plantea en el diagnóstico del clima organizacional presente en los centros de salud pertenecientes a la Oficina Técnica Cuenca-Norte, específicamente en la zona 1 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública (MSP). Este interrogante se erige como un punto de partida crucial para comprender las dificultades existentes.

En el primer capítulo de esta investigación, se profundizó en la percepción de diversos autores con respecto a la cultura y el clima organizacional. Comprender estos conceptos es muy importante porque la cultura organizacional actúa como un tejido conectivo que define valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización, mientras que el clima organizacional refleja el clima emocional y psicológico en el que los individuos realizan sus actividades. Según los expertos, la cultura y el clima organizacional no sólo afectan la moral y la satisfacción laboral, sino

que también juegan un papel fundamental en la efectividad de los procesos internos y en la consecución de los objetivos institucionales.

En el segundo capítulo, se ejecutó una investigación exploratoria del clima organizacional en los Centros de Salud mediante el cuestionario de Litwin Stringer, una herramienta validada que aborda dimensiones esenciales como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. También se utilizó grupos focales con los colaboradores de los diferentes Centro de Salud. La elección de esta metodología busca obtener una comprensión detallada y estructurada de las percepciones y experiencias de los empleados en su entorno laboral, proporcionando así una visión completa de los factores que influyen en la calidad del clima organizacional en dichos centros de salud.

En el tercer capítulo, se realizó un análisis detallado de los resultados de las evaluaciones a los colaboradores, complementado con valiosas aportaciones de los grupos focales. Estas evaluaciones proporcionaron datos cuantitativos esenciales para entender la percepción del clima organizacional en los centros. Simultáneamente, la interacción con los grupos focales aportó información cualitativa enriquecedora, ofreciendo un contexto profundo sobre las experiencias y perspectivas de los colaboradores.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se desarrolló un plan de acción estratégico basado en los resultados detallados del cuestionario y las contribuciones de los grupos focales. Este plan se centra en mejorar las dimensiones con puntuaciones bajas consideradas como desfavorables para la organización. Utilizando estas áreas de oportunidad como base, se implementarán intervenciones específicas para fortalecer el clima organizacional, buscando corregir deficiencias y promover un entorno laboral más saludable, colaborativo y productivo. Este enfoque estratégico se presenta como una

herramienta esencial para el fortalecimiento institucional y el logro de objetivos en la prestación de servicios de salud en la región.

Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte

1.1 Cultura Organizacional

1.1.1 Definición de Cultura Organizacional

La cultura organizacional engloba valores, creencias y conocimientos fundamentales compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura proporciona pautas claras para el pensamiento, las emociones y las acciones, influyendo en la toma de decisiones y otras actividades de quienes forman parte de la entidad (Yopan et al., 2020). Se observa que las organizaciones exitosas suelen contar con culturas sólidas que atraen, retienen y recompensan a sus empleados por desempeñar roles y alcanzar objetivos.

Para Gómez y Rodríguez (2013), la cultura organizacional se configura mediante un conjunto de rasgos distintivos que hacen que una organización se destaque y se diferencie de otras, esta cultura proporciona orientación sobre las conductas esperadas de las personas dentro de la organización, basándose en un sistema de normas y valores establecidos.

1.1.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en una empresa, ya que puede determinar su competitividad e influir de manera directa en el desempeño de los empleados y, por consiguiente, en el éxito global de la organización (Gutiérrez, 2013).

Las culturas organizacionales proporcionan a los empleados una identidad organizativa clara y una visión distintiva de lo que representa la empresa. Son una valiosa fuente de estabilidad y continuidad, ya que brindan seguridad, confianza a sus

miembros y a su vez les ayuda a interpretar lo que sucede dentro de la organización ofreciéndoles un contexto relevante para situaciones que de otro modo podrían resultar confusas (Yopan et al., 2020).

La importancia de comprender y gestionar adecuadamente la cultura organizacional radica en su poder para moldear el comportamiento y la mentalidad de los empleados. Una cultura positiva y alineada con los valores individuales y colectivos, puede motivar a los colaboradores, fomentar la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, y promover una mayor satisfacción laboral (Chatman et al., 2014).

1.1.3 Tipos de Cultura Organizacional

Según Cameron y Quinn (2011), proponen cuatro diferentes tipos, que reflejan las características predominantes y los valores compartidos dentro de una organización, los cuales están descritos a continuación:

- **Clan:** Se caracteriza por su enfoque en el trabajo en equipo, la colaboración y el sentido de comunidad. Las organizaciones con una cultura clan tienden a valorar la cooperación, la participación y el bienestar de los empleados. Se asemeja a una gran familia donde se prioriza el apoyo mutuo y la armonía. La comunicación es abierta y los líderes actúan como mentores. Las empresas con cultura clan suelen enfocarse en el desarrollo personal y profesional de sus miembros.
- **Adhocracia:** Es típica de organizaciones innovadoras y creativas. Se destaca por su enfoque en la flexibilidad, la experimentación y la adaptabilidad. Las empresas con una cultura adhocracia fomentan la toma de riesgos y valoran la creatividad. Los empleados tienen la libertad de proponer ideas y soluciones

nuevas. La estructura organizacional puede ser más plana y descentralizada para facilitar la agilidad y la capacidad de respuesta a cambios en el entorno.

- **Jerarquía:** Se caracteriza por su énfasis en la estructura, la estabilidad y el control. Valoran la eficiencia, la precisión y el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos. Los roles y responsabilidades están claramente definidos, y las decisiones se toman desde la cúpula directiva. La comunicación tiende a ser formal y la autoridad se centraliza en los líderes.
- **Mercado:** Se enfoca en la competencia, los resultados y el logro de metas. Estas organizaciones valoran el rendimiento, el logro de objetivos y la obtención de ventajas competitivas. Los empleados son motivados por la búsqueda de resultados y la superación de retos. Se enfatiza en alcanzar los objetivos individuales y colectivos.

1.1.4 Factores que influyen en la Cultura Organizacional

Según Gómez y Fontalvo (2014) mencionan que los factores de clima organizacional permiten lograr la transformación empresarial y alcanzar los objetivos organizacionales, enfocados en mejorar los resultados productivos y financieros de la empresa, estos se detallan a continuación:

- **Estrategia:** representa la dirección y el plan general de acción que la organización adopta para alcanzar sus objetivos. Incluye decisiones sobre cómo competir en el mercado, qué recursos y capacidades se requieren y cómo aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos.
- **Estructura:** se refiere a la forma en que se divide y organiza la empresa en unidades, departamentos y funciones. Define las relaciones jerárquicas y los flujos de comunicación dentro de la organización.

- **Trabajo en equipo:** implica la colaboración de individuos que se unen para compartir conocimientos y alcanzar un objetivo establecido por los gerentes o líderes de la organización.
- **Estilo de liderazgo de los managers:** se refiere a cómo los líderes y gerentes guían y toman decisiones en la organización. Incluye aspectos como el enfoque de liderazgo, el nivel de participación de los empleados y el grado de delegación de responsabilidades.
- **Características organizacionales:** Las características tienen un gran impacto en el tipo de cultura que prevalece en una organización. Un aspecto relevante dentro de este factor es el tamaño de la empresa, ya que una empresa pequeña tiende a tener una cultura homogénea, mientras que una empresa grande puede desarrollar subculturas distintas según sus áreas.
- **Fundadores y propietarios:** Este factor está determinado por los propietarios y la alta dirección de la compañía, ya que, si se trata de un grupo pequeño, su influencia en la cultura organizacional es más significativa. Los empleados de la empresa adoptarán los valores transmitidos por los dueños y fundadores.
- **Ambiente:** El ambiente laboral puede experimentar cambios en el entorno que afectan directamente a la empresa. Es crucial que el entorno presente un alto nivel de incertidumbre debido a la existencia de diversos elementos influyentes, tales como factores ecológicos, económicos, diferencias de mercado, avances tecnológicos, entre otros. Estos factores externos pueden tener un impacto significativo en la organización y su cultura.

1.2 Clima Laboral

1.2.1 Antecedentes y Definición de Clima Laboral

Para obtener una definición acertada del tema tratado es importante considerar el origen del clima laboral, es así que como antecedente se encuentra una de las investigaciones realizadas entre 1924 y 1933 por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago. En donde se buscaba corroborar el incremento del desempeño de los operarios, incrementando o atenuando la iluminación ambiental. Determinando que el desempeño de estos depende de la atención que les brindan los jefes a sus trabajadores, así como del sentido de pertenencia y cohesión que se da entre los miembros del grupo, comprobando que las condiciones ambientales no influyen de manera representativa en la productividad (Arano, 2016).

Según Carrillo (2019), se trata del conjunto de características únicas de una organización que se evidencian en el comportamiento de sus empleados y se distinguen en variables de tamaño, estructura de la organización, complejidad de los sistemas que la conforman, liderazgo de sus directivos y las metas propuestas por los mismos. Del mismo modo, Salazar y Serpa (2017), lo definen como las características del lugar de trabajo que son experimentadas a diario por los individuos de una organización; por otra parte, expresan que son esas características las que conducen las conductas de los empleados de la organización.

En función de lo planteado, se considera un concepto pluridimensional que engloba la naturaleza de las tareas, lugar y horario de trabajo, condiciones físicas y sociales del individuo, criterios laborales de los colaboradores e incluye las recompensas intrínsecas derivadas del trabajo (OCDE, 2017). Por consiguiente, el clima laboral se define también como un conjunto de características que varían de acuerdo con

el entorno organizacional en el que se encuentra el trabajador y esto permite diferenciar una empresa de otra, además, refleja el comportamiento del individuo dentro de su ambiente laboral y existe una relación entre varios factores que determinan la realidad institucional. También, se considera un factor de suma importancia que busca conseguir eficacia en la ejecución de actividades y perseverar la salud física y mental de los colaboradores (Govea et al., 2012).

También ha sido conceptualizado en base a dos niveles: individual y grupal. El primero, abarca efectos psicológicos tanto positivos como negativos que pueden ser causados en un colaborador, este dependerá del entorno en el que se desarrolle. A nivel grupal u organizacional, se fundamenta en las percepciones de los colaboradores las cuales son compartidas entre los miembros de la organización, en otras palabras, un colaborador puede afectar negativa o positivamente dentro de su entorno laboral y su productividad (Carrión et al., 2022).

1.2.2 Importancia del Clima Laboral

Según Bernal et al. (2015) en la actualidad diagnosticar el clima organizacional es fundamental para las organizaciones a raíz de la dificultad que implica trabajar con excelencia, alcanzar ventajas competitivas y en especial establecer una cultura de servicio efectiva y eficiente para el beneficio de la sociedad en general.

El clima organizacional indica las percepciones que tienen los colaboradores en cuanto al ambiente laboral. También ayuda a que las organizaciones identifiquen y mejoren las deficiencias presentes en el lugar de trabajo, por lo cual, influyen en los empleados un mayor compromiso de permanencia (Lan et al., 2019).

Estudiar y analizar el clima organizacional en la salud pública establece en la actualidad una herramienta estratégica que ayuda a contribuir mejoras en la

organización, ya que en base al análisis se reconocen elementos claves que posibilitan promover la calidad de vida laboral a los colaboradores y de igual manera la calidad de los servicios médicos que se brinda a la ciudadanía (Bernal et al., 2015).

1.2.3 Características del Clima Laboral

Las principales características del clima laboral según Martínez (2016) son:

- Se considera una conformación única de variables situacionales. Los elementos que lo constituyen varían. Sin embargo, el clima puede ser el mismo dentro de la organización.
- Presenta una continuidad a través del tiempo, aunque su trascendencia no es tanta como el de la cultura organizacional, debido a que es posible que cambie debido a alguna intervención.
- Se compone por las actitudes, aptitudes, comportamientos, conductas y percepciones de los colaboradores de la organización.
- Se plantea como un fenómeno y se muestra diferente con la tarea. Por lo tanto, es posible encontrar distintos climas en colaboradores que realizan una misma tarea.
- Se basa en las características que percibe el colaborador acerca de la realidad externa de la organización.
- Muestra un efecto directamente proporcional en el comportamiento de los trabajadores.

Por otra parte, para Rodríguez (2015), también indica algunas características:

- Presenta un efecto importante sobre el comportamiento de los individuos en la organización.

- Afecta los niveles de identificación y compromiso entre los trabajadores y la organización.
- Las actitudes, así como los comportamientos de los trabajadores influyen en el clima laboral de la organización.
- Algunas de las variables que impactan en su percepción son: el estilo de liderazgo y dirección, las políticas internas, los planes de desarrollo y gestión, el sistema de selección y desvinculación, etc.
- Para que se presente un cambio a largo plazo es necesario manipular otras variables además de las políticas organizacionales, evitando así que el clima vuelva a su estado anterior.

1.2.4 Tipos de Clima Laboral

Es importante mencionar los tipos de clima laboral que se pueden dar en una organización, tal como Sandoval (2004) indica a continuación, siendo los principales:

- **Clima abierto:** El ambiente es dinámico, existe toma de decisiones gracias a la participación de los trabajadores y las metas se cumplen gracias a la motivación que existe por el intento de llenar las necesidades sociales de los individuos.
- **Clima autoritario explorador:** Existe nula confianza en los trabajadores por parte de la administración. También, la toma de decisiones se da únicamente en cargos altos. Por lo tanto, los operarios trabajan en un ámbito de recelo. Por otro lado, la comunicación se basa únicamente en las órdenes dadas hacia los trabajadores, causando que las interacciones se basen en el temor.

- **Clima autoritario paternalista:** La confianza entre la administración y los empleados es viable. Sin embargo, las decisiones se siguen tomando en los niveles más altos, aunque en ciertas ocasiones se buscan las decisiones en niveles bajos. Por otro lado, la motivación se da de acuerdo con las recompensas, así como a los castigos. Finalmente, existe una percepción de que es un clima equilibrado y ordenado.
- **Clima cerrado:** La administración es rígida y burocrática causando insatisfacción a los trabajadores y evitando que se sientan parte de la organización.
- **Clima participativo consultivo:** Hay confianza entre las partes. También, la toma de decisiones se da tanto en niveles altos como en los más bajos. La motivación se da a través de la satisfacción del prestigio. Finalmente, la administración se da por el cumplimiento de objetivos y se percibe un clima resolutivo y dinámico.
- **Clima participativo en grupo:** La confianza dada a los empleados es completa. Por otro lado, las decisiones se toman en todos los niveles de la organización. Existe una comunicación multilateral. Es así como la forma de motivar a los individuos es a través de hacerlos partícipes, establecer objetivos claros y desarrollar procedimientos de trabajo más beneficiosos para las partes. Finalmente, la planeación de objetivos agrupa a la administración y a los operarios para cumplir las metas.

1.2.5 Factores que influyen en el Clima Laboral

Entre los distintos factores que afectan en el clima laboral en una organización según Pilligua (2019), se encontró los siguientes:

- **Carrera profesional:** Se trata de la oportunidad que presentan los empleados para ser tomados en cuenta para un posible ascenso profesional, siendo esta oportunidad un beneficio directo en la calidad de vida, salarios y estatus para los individuos.
- **Colaboración:** Hace referencia a la apertura de las personas para compartir sus habilidades y conocimientos para el cumplimiento de objetivos. Este factor mide el compañerismo, la confianza, el respeto, etc.
- **Comunicación:** Se entiende por la capacidad de contribuir y receptor ideas de los individuos. Se recomienda una comunicación abierta que se pueda desarrollar en una estructura horizontal, siendo esta la manera más adecuada para que los trabajadores conozcan los objetivos por cumplir que tiene la organización.
- **Condiciones físicas:** Aspectos tales como el ruido, la iluminación, el ser dotado de las herramientas necesarias y el contar con un espacio de trabajo adecuado que evite incidentes de seguridad y salud ocupacional también son variables que se toman en cuenta para entender a los factores que inciden en el clima laboral.
- **Liderazgo:** Son las capacidades que presenta una administración para dirigir y guiar a sus empleados. En este se ven involucrados tanto la alta gerencia como los mandos medios de cada área.
- **Satisfacción:** Conforman las actitudes y creencias particulares que las personas tienen sobre sus actividades en la organización. Esta satisfacción se ve directamente representada en la productividad de los trabajadores.

1.2.6 Objetivos del Diagnóstico del Clima Laboral

Como se pudo evidenciar anteriormente el clima laboral posee una importante relevancia para que el personal pueda desarrollar sus actividades de una manera adecuada, es así como uno de los objetivos del diagnóstico de este se puede encontrar que el mantener al personal motivado se convierte en una de las principales necesidades de la organización, como indica Janíková y Lake (2021), el clima laboral influye de manera importante en la motivación para desarrollar mejor su trabajo. De la misma manera, Cho y Han (2018), la calidad del clima laboral es un factor influyente en la calidad de la atención que se brinda. Cabe considerar por otro parte, Carrión et al. (2022) indica que el clima laboral dentro de las instituciones del campo de la salud puede constituirse en un factor preponderante dentro de la prestación de servicios por parte de los trabajadores de la salud.

En ese sentido se comprende que, otro de los objetivos del diagnóstico del clima laboral es la aplicación de una correcta planificación de la fuerza laboral y de esa manera predecir las necesidades relacionadas con los retos de la profesión médica. (Efstathiou et al., 2018). Por consiguiente, es posible nombrar al trabajo en la disciplina por parte del personal médico como otro de los objetivos, ya que esta característica refleja la disposición y voluntad para cumplir correctamente y con buena disposición los reglamentos dictados por la organización. Del mismo modo, Razak et al. (2018) manifestaron que, una buena forma de disciplina se proyecta en la atmósfera, por ejemplo: un alto sentido de preocupación de los empleados por el logro de los objetivos de la organización, entusiasmo y pasión por el trabajo e iniciativa de los empleados para hacer el trabajo, un sentido de responsabilidad de los empleados para llevar a cabo las tareas de la mejor manera posible, desarrollando un vínculo de pertenencia y un alto

sentido de solidaridad entre el grupo de trabajo, así como aumentando la eficiencia y productividad del trabajo entre los colaboradores.

Desde una perspectiva general, se puede nombrar a la búsqueda de satisfacción dentro de la organización, esta refleja directamente los sentimientos del personal médico, acerca de la felicidad o infelicidad y la comodidad o incomodidad en el entorno laboral (Giland et al., 2021).

1.2.7 Herramientas de Medición del Clima Laboral

En los años 1950, en los Estados Unidos, surgieron los primeros enfoques y herramientas para medir el clima organizacional en instituciones educativas. (Segredo, 2013). Dos décadas después, la concepción del clima organizacional se amplió para incluir a diversas organizaciones no productivas como bancos, escuelas, agencias gubernamentales, instituciones de empleo y hospitales (Noriega, 2019).

El clima organizacional puede ser evaluado mediante diferentes métodos, como la aplicación de cuestionarios o encuestas a los empleados, la observación, la realización de entrevistas o preguntas directas. Es esencial definir claramente qué aspectos del clima se desean conocer y diseñar el instrumento de investigación de manera precisa (Cota, 2017).

Es así que, la mayoría de los cuestionarios que han sido utilizados comparten dimensiones comunes como: nivel de autonomía experimentado por los empleados dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas por la organización, el tipo de recompensas o remuneración ofrecidas a los empleados y el nivel de consideración, agradecimiento y apoyo que reciben de sus superiores (Brunet, 1987).

Los cuestionarios de clima organizacional por lo general están compuestos en base a tres tipos de preguntas, tal como menciona Uribe (2014):

- **Preguntas demográficas y de segmentación:**

Proporcionar detalles sobre el individuo encuestado con el fin de enriquecer el análisis grupal de los resultados. Esto implica suministrar información adicional acerca de la persona objeto de la encuesta que pueda contribuir a una mejor comprensión de los datos recopilados.

- **Preguntas sobre el ambiente de trabajo:**

Posibilitan la evaluación de los elementos que influyen en la motivación. Esta sección es crucial en las encuestas relacionadas con el clima organizacional, y debe incluir preguntas que permitan evaluar los componentes que conforman el ambiente laboral de la compañía.

- **Preguntas abiertas:**

Aunque no es obligatorio incluir este tipo de preguntas, proporcionan a las organizaciones una oportunidad para obtener información cualitativa adicional sobre el ambiente de trabajo. Esto contribuirá a personalizar y adaptar los resultados obtenidos de otros cuestionarios.

Entre uno de los instrumentos o herramientas de evaluación para la medición de clima laboral, se encontró:

La técnica desarrollada por Litwin y Stringer, se destaca por utilizar un cuestionario de 53 ítems que se basa en nueve dimensiones. Estas dimensiones pretenden explicar el ambiente de trabajo presente en una institución de salud específica. Cada una de ellas guarda relación con diferentes características y propiedades de la organización, como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío,

relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Santa & Sampedro, 2012).

La finalidad de las herramientas utilizadas para evaluar el clima organizacional es identificar los desafíos presentes en las instituciones, por lo tanto, resulta crucial medir aspectos relacionados con los comportamientos, la estructura organizativa y los estilos de liderazgo (Segredo, 2017).

1.3 Estado del Arte

Dentro de este apartado, se toman en cuenta artículos científicos relacionados con el diagnóstico de clima laboral realizados en instituciones médicas. Se presentan tres investigaciones desarrolladas en Ecuador, México y Brasil.

El primer estudio pertenece a Feijoo y Encalada (2021) titulado La pandemia por COVID-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz cuyo objetivo fue analizar los efectos que ha tenido la pandemia por Covid-19 en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz durante el periodo 2020-2021. La metodología utilizada fue cualitativa a través de un cuestionario desarrollado por los investigadores, el mismo que está basado en la investigación de Molina (2020) donde se busca identificar los factores de riesgo en una organización, este cuestionario consta de 35 preguntas con un coeficiente de fiabilidad de 0.805 y dividiendo la información en aspectos relacionados a: seguridad; desarrollo profesional; jornada laboral; medidas protocolarias y empatía. Como resultado se logró evidenciar que la parte afectiva o empatía entre los compañeros se ha debilitado durante el distanciamiento social y que el cambio de modalidad de trabajo (teletrabajo y la rotación de horarios), genera una falta de autonomía en el desarrollo de las funciones.

El segundo estudio pertenece a Salaiza et al. (2021) titulado Efectos del clima y de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de un organismo de salud en el sector público, cuyo objetivo fue identificar la influencia ejercida por el clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores en un hospital público del sector salud. La metodología utilizada fue cualitativa y cuantitativa mediante instrumentos de recolección de información como: la encuesta para medir el clima organizacional, la entrevista estructurada para medir la satisfacción laboral y la observación no participante. Como resultados se encontró que cuatro de las cinco dimensiones del clima: condiciones de trabajo, cooperación, supervisión y satisfacción laboral si influyen en el desempeño laboral. Con excepción de la dimensión de condiciones físicas de trabajo. Se encontró que todas las dimensiones de clima organizacional tuvieron una relación de media a moderada. Además, la dimensión que más afecta al desempeño es la cooperación. Finalmente, con la entrevista se encontró que los trabajadores tienen una satisfacción laboral buena, a pesar de no tener seguridad en su trabajo ni otros factores como capacitación, reuniones periódicas o herramientas y equipos necesarios.

El tercer estudio pertenece a Dos Santos et al. (2018) titulado Asociación entre la calidad de vida de las enfermeras y el entorno laboral, cuyo objetivo fue evaluar la asociación entre datos demográficos, laborales, calidad de vida y ambiente de trabajo de enfermeros. La metodología utilizada fue cualitativa mediante un estudio transversal y correlacional realizado en un hospital universitario de tercer nivel de enero a junio de 2017 con 143 enfermeros a través de instrumentos autoadministrados. El resultado de la investigación indicó la existencia de una asociación negativa respecto a las siguientes variables: trabajo en unidades especiales y cerradas en los dominios físicos y

psicológicos, por otro lado, existe asociación positiva respecto a: satisfacción con el salario en los dominios psicológico y ambiental.

Capítulo 2. Metodología

2.1 Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 1 de la Coordinación Zonal 6 del MSP

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar bibliográficamente opciones de herramientas para el diagnóstico de clima laboral.
- Aplicar la herramienta de diagnóstico y obtener resultados.
- Proponer un plan de acción

2.3 Metodología

2.3.1 Tipo de Investigación

La metodología de esta investigación tuvo un enfoque mixto. Neill y Cortez (2017) señalan que el propósito de la investigación cuantitativa es establecer la correlación o el grado de idoneidad entre variables y de utilizar una muestra para generalizar y objetivar los resultados. Para la recolección de datos en el enfoque cuantitativo se utilizó el cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (Ver Anexo 1).

Por otra parte, para Álvarez et al. (2023), el enfoque cualitativo se basa en el uso de elementos como palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para desarrollar un entendimiento de la realidad social. Este proceso implica la exploración, construcción y confirmación teórica de manera holística, con el objetivo de comprender las múltiples cualidades interconectadas que definen un fenómeno particular. Para la

recolección de datos cualitativos se organizó grupos focales en cada uno de los Centros de Salud.

Este estudio contó con características de un tipo de investigación descriptiva, pues permitió identificar las condiciones en las que se encuentra el clima laboral en cada uno de los centros de salud.

También es una investigación de tipo transversal ya que los datos fueron recolectados en un solo momento determinado y en un único tiempo.

2.3.2 Población y Muestra

Esta investigación se aplicó a cuatro Centros de salud de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 1 de la Coordinación Zonal 6 del MSP, se estimaba evaluar al universo total de dichos establecimientos de salud, sin embargo, debido a inconvenientes como la inasistencia causada por atrasos, calamidad doméstica, enfermedades, permisos por vacaciones, entre otros. De esta manera únicamente se pudo contar con una muestra no probabilística conformada por 60 personas, distribuidos en cada centro de esta manera:

- **Centro de Salud No. 1:** 31 personas.
- **Paraíso:** 12 personas.
- **Barrial Blanco:** 10 personas.
- **Terminal Terrestre:** 7 personas.

2.3.3 Instrumento

Para esta evaluación de clima laboral se utilizó el instrumento de Litwin y Stringer, el cual García (2009) indicó que es un cuestionario desarrollado en 1968, basado en la teoría de motivación de McClelland en donde se identifican percepciones y

comportamientos de los colaboradores de la organización. Este cuestionario consta de cincuenta y tres preguntas con cuatro opciones de respuesta que son:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo.

2.3.3.1 Dimensiones del Instrumento

A través del análisis de las dimensiones es posible conocer ciertos aspectos de la organización, también permiten conocer la percepción que tienen los colaboradores de los diferentes procesos. Por otro lado, indican la relación existente entre la organización y el funcionamiento de esta.

Las dimensiones para analizar son las siguientes:

- **Estructura:** Se relaciona con las medidas, prácticas y políticas de la organización que se vinculan con la experiencia de los colaboradores. Esta pretende entender como los trabajadores perciben la estructura del lugar donde trabajan, la claridad de los roles establecidos y sus responsabilidades, la comunicación interna y demás aspectos que se relacionan con la estructura de la organización.
- **Responsabilidad:** Es el sentido de compromiso, productividad, puntualidad y capacidad de toma de decisiones. Esta pretende comprender de qué forma los colaboradores perciben su nivel de responsabilidad dentro de la organización y de qué manera esta se relaciona directamente con la motivación y su comportamiento.

- **Recompensa:** Se trata de la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por un trabajo correctamente realizado. Pretende entender la manera en que los colaboradores perciben las recompensas ofrecidas por la organización y cómo estas afectan su comportamiento y motivación.
- **Riesgo:** Se relaciona con la percepción de los colaboradores acerca de la seguridad en el área de trabajo, así como los riesgos que este representa. Examina cómo los colaboradores perciben los riesgos vinculados con su actividad laboral, las medidas de seguridad propuestas y desarrolladas por la organización y cómo estas afectan su motivación y comportamiento.
- **Calor:** Se trata de la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Pretende comprender como los trabajadores perciben la calidad de las relaciones laborales, la comunicación efectiva, el apoyo social y otros aspectos vinculados con la calidez en el ambiente laboral.
- **Apoyo:** Se relaciona con la percepción de los miembros sobre el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Busca comprender como los empleados perciben la calidad de las relaciones laborales, la comunicación efectiva, el apoyo social y otros aspectos relacionados con la calidez del ambiente de trabajo.
- **Estándares de Desempeño:** Se hace referencia a cómo los empleados perciben los objetivos, metas y expectativas de su organización. Un nivel elevado de estándares de desempeño se distingue por una definición clara de estos elementos, junto con una comunicación eficaz hacia los colaboradores. Esta clara definición brinda la comprensión de lo que se espera de ellos y cómo pueden contribuir al éxito de la organización.

- **Conflicto:** Se trata del estado de desacuerdo o malentendido, producto de la disensión real o percibida de las creencias, necesidades, recursos y relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.
- **Identidad:** Se refiere al sentido de identidad y pertenecía que deben sentir los trabajadores hacia la organización en donde desarrollan sus actividades. Pretende comprender como los colaboradores perciben su relación con la organización, el nivel de compromiso y como esto afecta su comportamiento y motivación. (Villegas, 2018).

2.3.4 Análisis de datos

La recolección de datos cuantitativos se dio gracias a la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer. Este instrumento permitió ser calificado de dos maneras diferentes, dependiendo si las preguntas fueron positivas o negativas, a estas se les asignaron los siguientes puntajes acorde a la opción de respuesta escogida:

Tabla 1

Puntajes de Preguntas Positivas

Opción de respuesta	Puntaje
Muy de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Tabla 2

Puntajes para Preguntas Negativas

Opción de respuesta	Puntaje
---------------------	---------

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	4

Una vez obtenidos los datos de los cuestionarios respondidos por el personal de salud, se procedió de la siguiente manera para su calificación:

1. Se sumaron las puntuaciones correspondientes a las respuestas dadas a las preguntas de una dimensión determinada en cada uno de los cuestionarios aplicados.
2. Se sumaron los puntajes obtenidos al realizar el paso 1.
3. Se dividió el resultado obtenido en el paso 2 para el número de preguntas de la dimensión analizada, y luego para el número de cuestionarios aplicados. Se obtuvo un resultado final entre 1 y 4.
4. Se repitieron los pasos anteriores para las demás dimensiones del cuestionario.
5. Finalmente, para obtener la puntuación global de Clima Laboral, se sumó las puntuaciones promedio de cada dimensión (obtenidas a través de los pasos anteriores) y se dividió este resultado para 9 (total de dimensiones del cuestionario).

Una vez calculados los puntajes totales de cada dimensión, así como el puntaje global de cada Centro de Salud, se interpretó dichos resultados en base a la siguiente tabla:

Tabla 3

Interpretación de Puntajes

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

Nota: Los puntajes malos son representados con el color rojo, regulares con naranja, buenos con azul y excelentes con verde.

El procesamiento de los datos obtenidos se realizó mediante el software Microsoft Excel y la presentación de resultados mediante gráficos, interpretaciones e informes.

2.3.5 Procedimiento

- En primer lugar, se socializó sobre el tema a los trabajadores de cada Centro de Salud, esto a través de charlas en donde se explicó la importancia de un diagnóstico de clima laboral.
- Después, se solicitó a los colaboradores llenar con sus datos y firmar un consentimiento informando en donde aceptaban formar parte de la investigación
- La aplicación del cuestionario se realizó presencialmente y de manera individual, se les otorgó el documento con las preguntas y sus opciones de respuesta, teniendo un tiempo de 20 minutos para que procedan a responder.
- Una vez obtenidos los datos se procedió a tabularlos y procesarlos para poder ser presentados a través de tablas y gráficos explicativos.
- Con los resultados obtenidos se organizaron grupos focales con algunos participantes de la muestra en donde se obtuvieron datos cualitativos acerca de

las percepciones de las personas acerca de los resultados presentados en el diagnóstico de clima laboral de la organización.

- Finalmente se desarrolló un plan de acción para cada Centro de Salud en donde dependiendo de los resultados obtenidos, se planteó mejorar las dimensiones con calificaciones bajas y reforzar las dimensiones con puntuaciones adecuadas.

Capítulo 3. Resultados

A continuación, en este capítulo se indagó cada uno de los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios. En base a los resultados obtenidos se midió el ambiente de trabajo que estuvo presente en cada Centro de Salud. Se analizó las nueve dimensiones que abarca el cuestionario. Basándose en los resultados obtenidos y las interpretaciones analizadas se plantea elaborar planes de acción para brindar mejorar a la organización.

3.1 Resultados Centro de Salud “Nro. 1”

3.1.1 Análisis de las dimensiones

3.1.1.1 Estructura

Esta dimensión hace referencia a lo que son las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización.

Tabla 4

Preguntas Dimensión Estructura

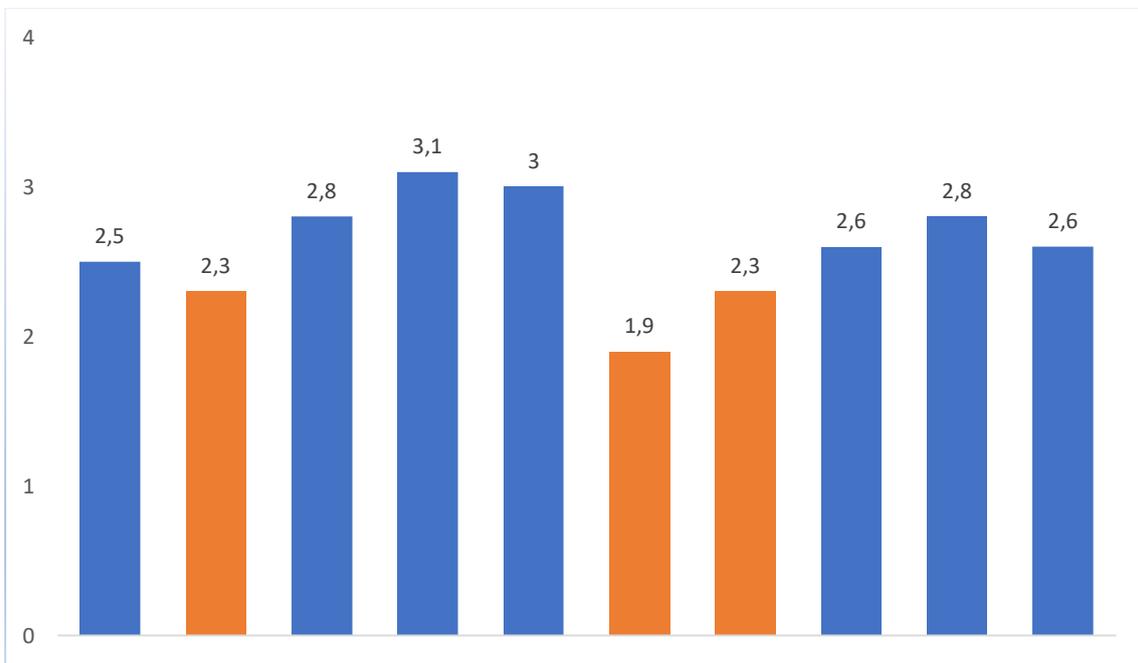
Número	Preguntas
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización no existe 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 claro a quién reportar
10	Nuestra jefatura muestra interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 1

Dimensión Estructura Centro de Salud "Nro. 1"



En la *figura 1* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estructura, dando un puntaje general de 2,6 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se apreció que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 4 con un promedio de 3,1; la misma hace referencia a que los trabajadores conocen claramente las políticas de la organización, considerando este

puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 6, la cual tiene un puntaje de 1,9 considerando este como regular debido a que los colaboradores estiman que existe mucho papeleo para realizar sus actividades.

3.1.1.2 Responsabilidad

Esta dimensión hace referencia al nivel de autonomía que tienen los colaboradores para realizar sus actividades.

Tabla 5

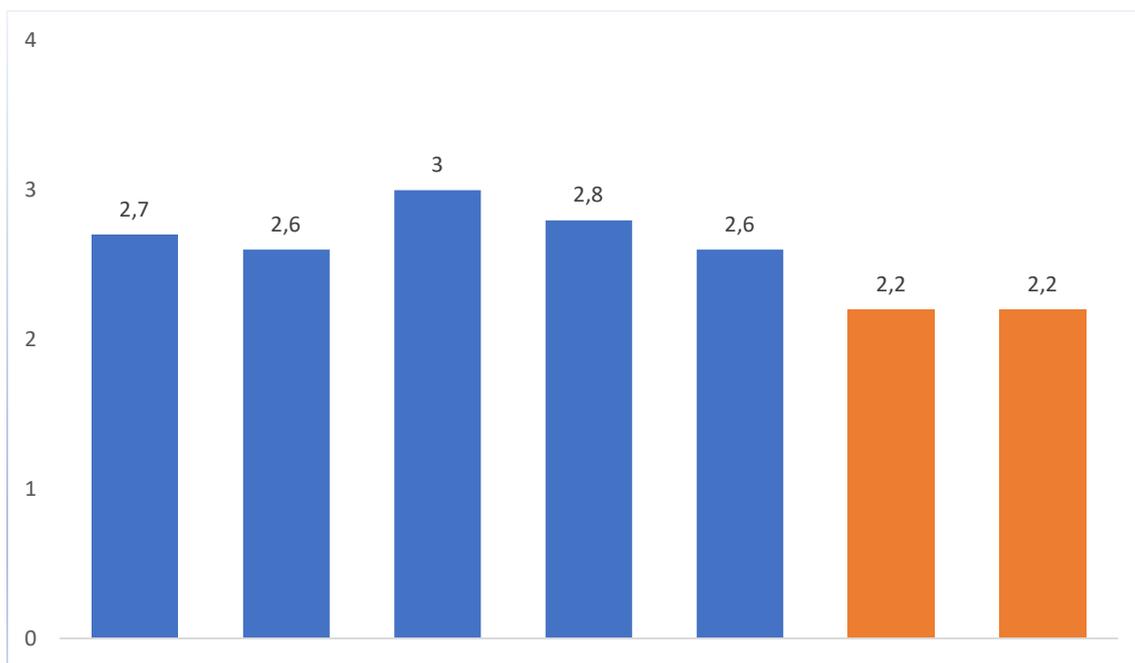
Preguntas Dimensión Responsabilidad

Número	Preguntas
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de los 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 mismas
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

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 2

Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “Nro. 1”



En la *figura 2* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Responsabilidad, dando un puntaje general de 2,6 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 13 con un promedio de 3; la misma que hace referencia a que los empleados se consideran responsables por el trabajo realizado y sus superiores únicamente trazan los planes generales, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado son la 17 y 18, con un puntaje de 2,2, considerando a este como regular debido a que los colaboradores estiman que en la organización no toman responsabilidad cuando se comete algún error.

3.1.1.3 Recompensa

Esta dimensión hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre el incentivo que reciben a cambio de realizar un buen trabajo.

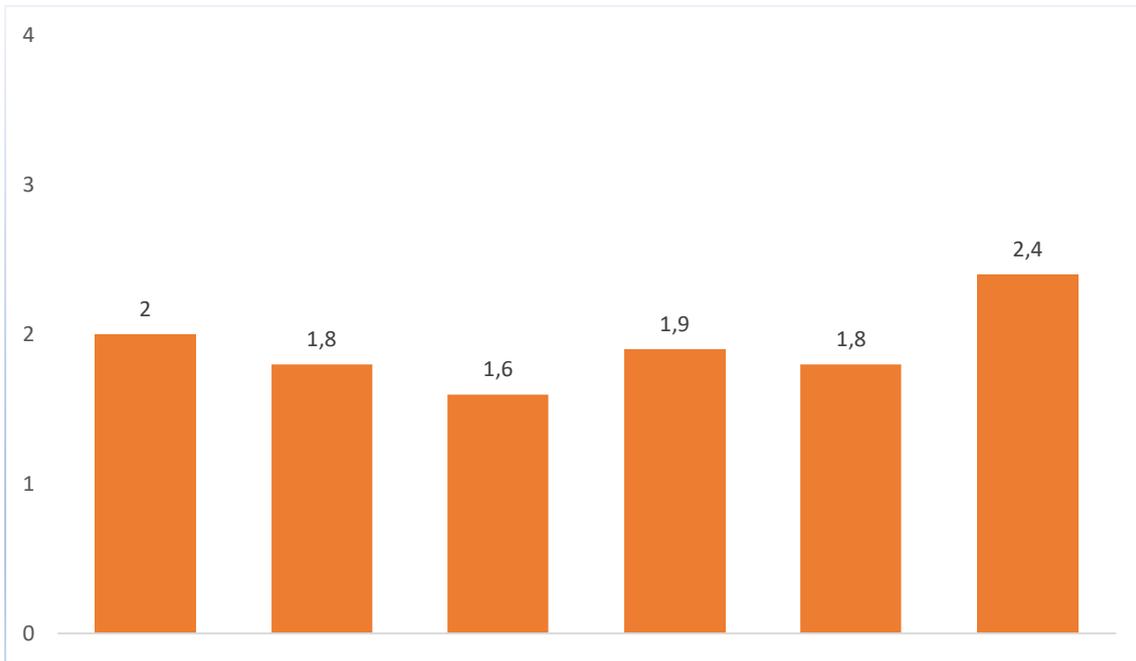
Tabla 6*Preguntas Dimensión Recompensa*

Número	Preguntas
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se perciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay muchísima crítica
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 3

Dimensión Recompensa Centro de Salud “Nro. 1”



En la *figura 3* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Recompensa, dando un puntaje general de 1,9 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 23 con un promedio de 2,4; la misma que hace referencia a que los colaboradores son sancionados cuando estos cometen algún error, considerando a este puntaje como regular. La pregunta con menor resultado es la 20, la cual tiene un puntaje de 1,6, considerando a este como regular debido a que los trabajadores estiman que no son recompensadas debido a su desempeño laboral.

3.1.1.4 Riesgo

Esta dimensión hace referencia a los sentimientos que tiene cada empleado de la empresa frente a los desafíos que enfrenta en su trabajo.

Tabla 7

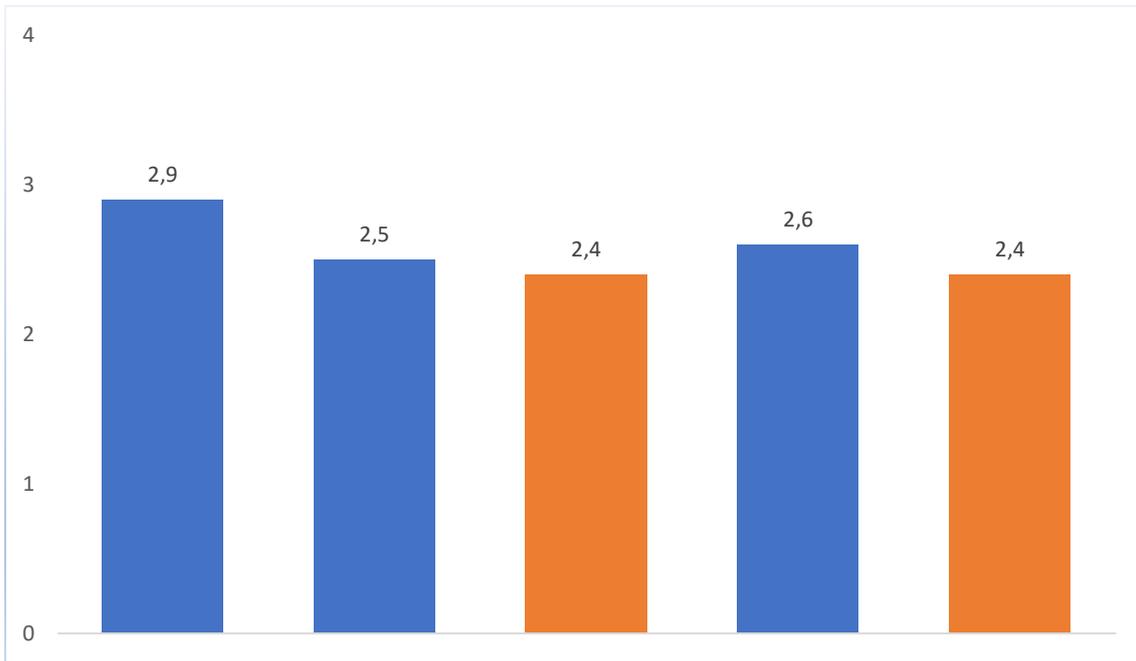
Preguntas Dimensión Riesgo

Número	Preguntas
24	La filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización tenemos que 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

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 4

Dimensión Riesgo Centro de Salud "Nro. 1"



En la *figura 4* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Riesgo, dando un puntaje general de 2,5 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 24 con un promedio de 2,9; la misma que hace referencia a que los colaboradores consideran que la filosofía de la organización es que progresaran a largo plazo si hacen las cosas lentas, pero certeramente, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado son la 26 y 28, las cuales tienen un puntaje de 2,4, considerado como regular debido a que los trabajadores estiman que su organización toma grandes riesgos para ir delante de la competencia.

3.1.1.5 Calor

Esta dimensión hace referencia a los sentimientos que tiene cada empleado de la empresa frente a los desafíos que enfrenta en su trabajo.

Tabla 8

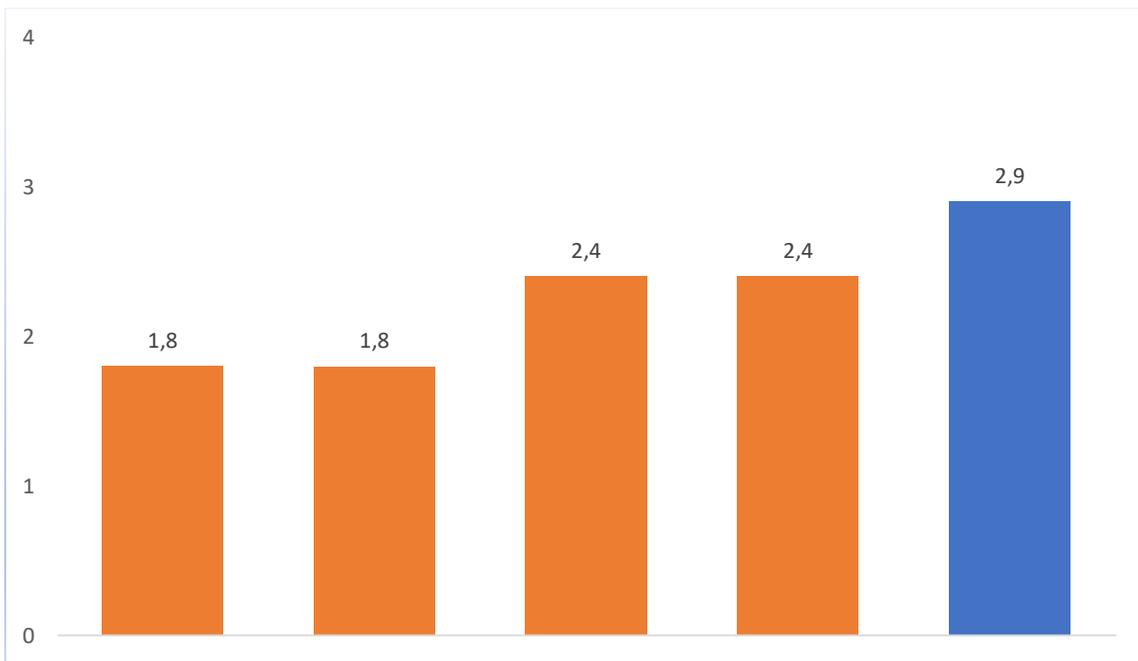
Preguntas Dimensión Calor

Número	Preguntas
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera 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

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 5

Dimensión Calor Centro de Salud “Nro. 1”



En la *figura 5* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Calor, dando un puntaje general de 2,2 interpretando dicha puntuación regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 33 con un promedio de 2,9; la misma que hace referencia a que los empleados tienen buenas relaciones con sus jefes, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado son la 29 y 30, las cuales tienen un puntaje de 1,8, considerado regular debido a que los trabajadores estiman que en la organización prevalece una atmosfera amistosa y un clima laboral amigable y sin tensiones.

3.1.1.6 Estándares de Desempeño

Esta dimensión enfatiza las políticas de desempeño que existen dentro de la empresa, esta a su vez indica si se tiene objetivos implícitos o explícitos.

Tabla 9

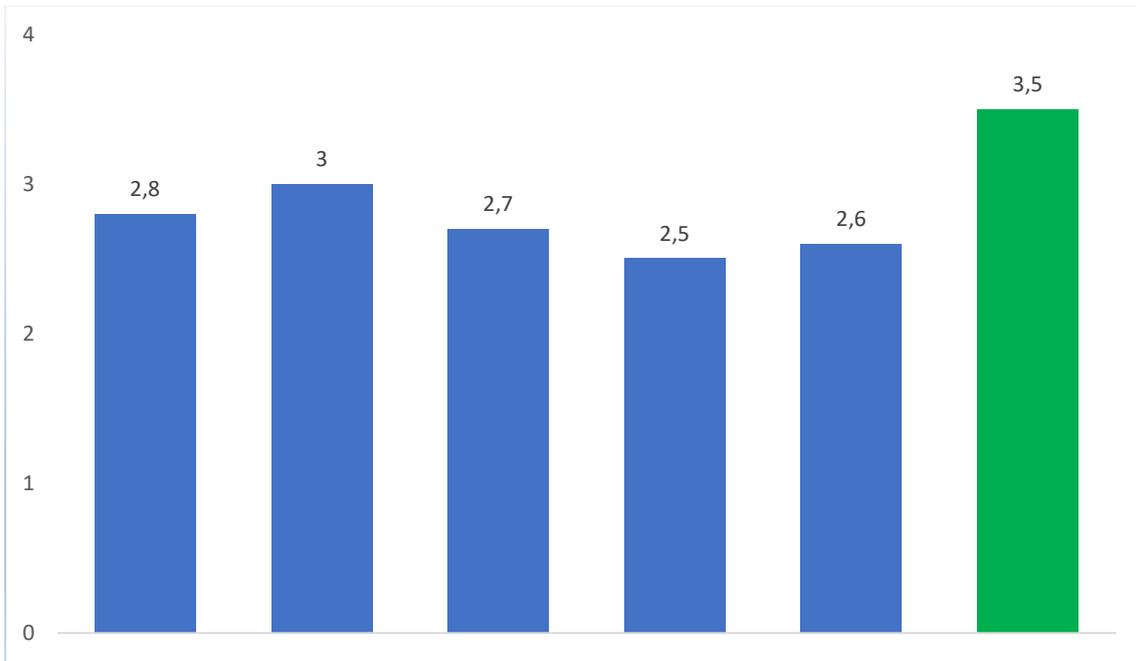
Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño

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

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 6

Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud "Nro. 1"



En la *figura 6* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estándares de desempeño, dando un puntaje de 2,9 interpretando dicha puntuación buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 39 con un promedio de 3,5; la misma que hace referencia a que los colaboradores se sienten orgullosos de su desempeño, considerando este puntaje como excelente. La pregunta con menor resultado es la 37, la cual tiene un puntaje de 2,5 considerando a este bueno debido a que se estima que la gerencia piensa que si las personas están contentas tendrán una mejor productividad.

3.1.1.7 Apoyo

Esta dimensión se centra en como los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda tanto de niveles altos como bajos de acuerdo a la jerarquía de la empresa.

Tabla 10

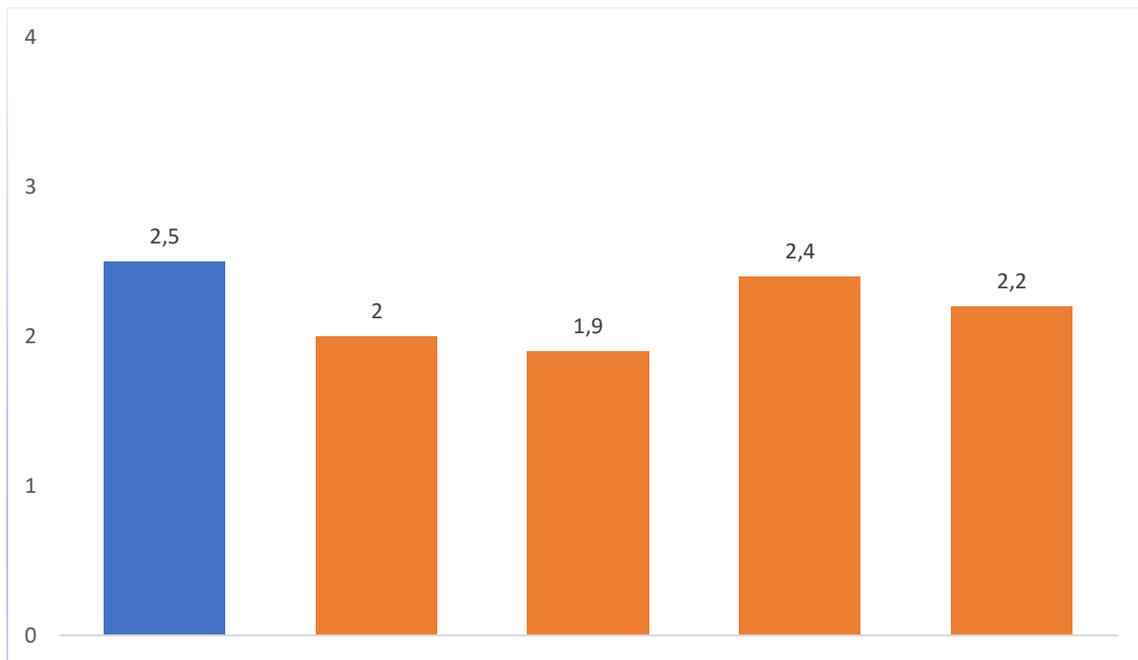
Preguntas Dimensión Apoyo

Número	Preguntas
40	Si me equivoco, las cosas van mal para sus 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 (como se sienten las personas, etc.)

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 7

Dimensión Apoyo Centro de Salud “Nro. 1”



En la *figura 7* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Apoyo, dando un puntaje general de 2,2 siendo dicha puntuación regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 40 con un promedio de 2,5; la misma que hace referencia a que si el colaborador se equivoca, las consecuencias negativas van para sus superiores, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 42, la cual tiene un puntaje de 1,9 considerado como regular debido a que los trabajadores estiman que las personas en la organización no confían unas en otras.

3.1.1.8 Conflicto

Esta dimensión hace referencia a como los jefes y empleados toleran y aceptan opiniones contrarias a ellos.

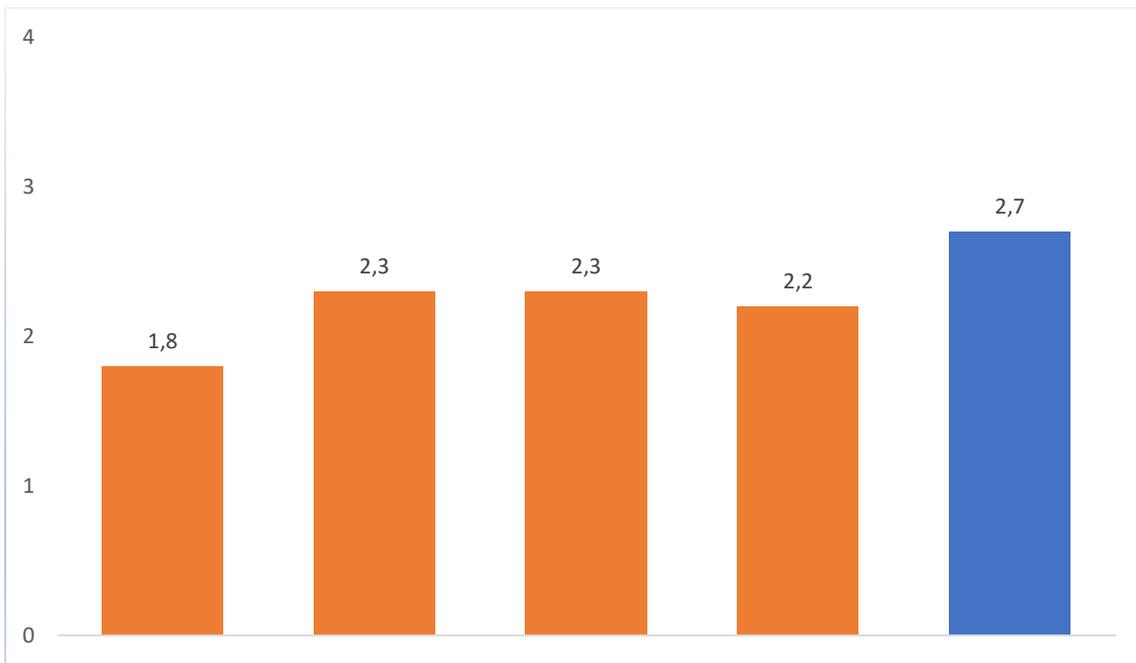
Tabla 11*Preguntas Dimensión Conflicto*

Número	Preguntas
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

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 8

Dimensión Conflicto Centro de Salud "Nro. 1"



En la *figura 8* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Conflicto, dando un puntaje general de 2,3 siendo dicha puntuación regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 49 con un promedio de 2,7; la misma que hace referencia a que lo más importante en la organización es tomar las decisiones de la manera más rápida y fácil posible, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 45 con un puntaje de 1,8 considerado regular debido a que los colaboradores estiman que es mejor mantenerse callados para evitar desacuerdos.

3.1.1.9 Identidad

Esta dimensión hace referencia a que los trabajadores tengan sentido de pertenencia (que se sientan parte de ella) con la organización.

Tabla 12

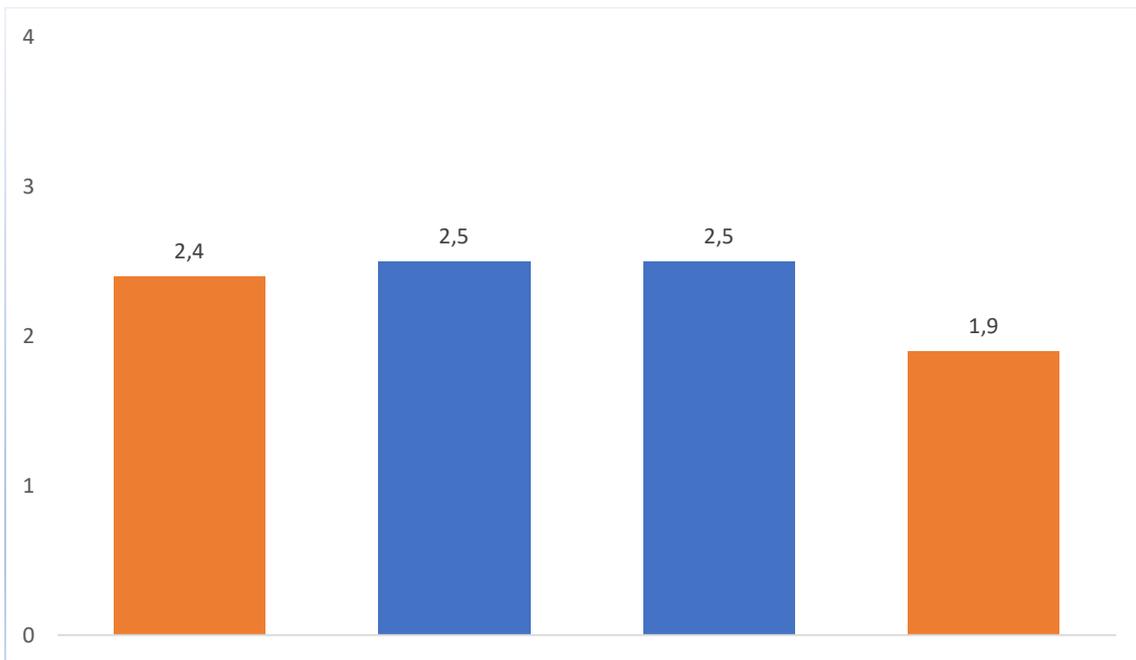
Preguntas Dimensión Identidad

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

Nota: Los números marcados con color rojo representan las preguntas negativas y los números marcados con color negro representan las preguntas positivas.

Figura 9

Dimensión Identidad Centro de Salud "Nro. 1"



En la *figura 9* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Identidad, dando un puntaje general de 2,3 siendo dicha puntuación regular para la organización.

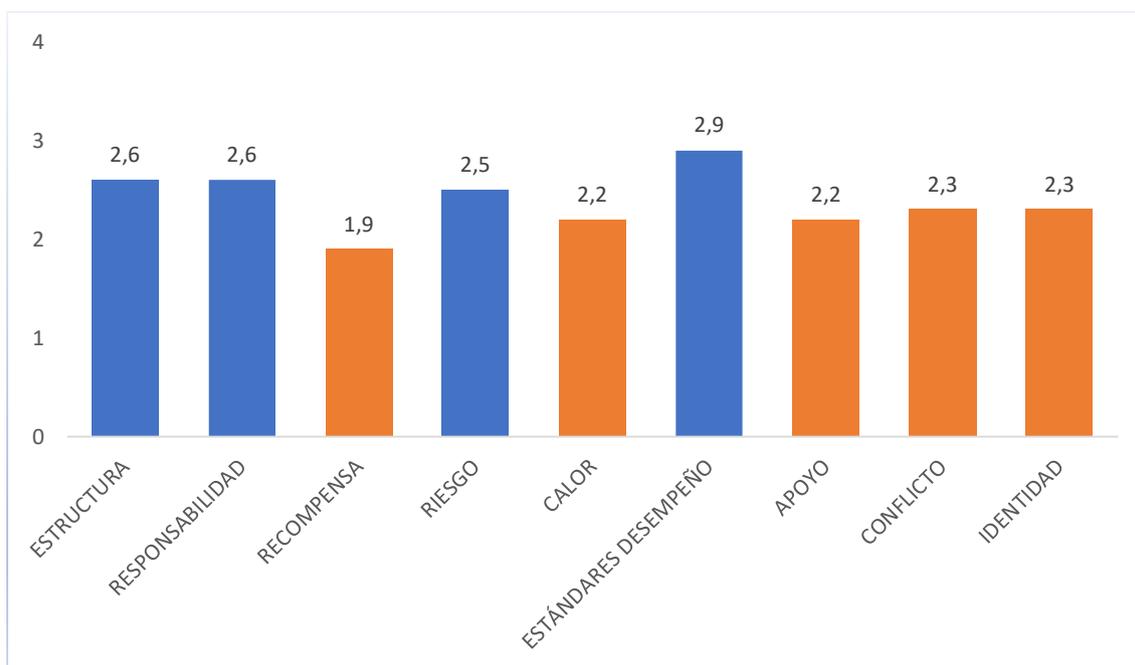
Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que los puntajes más altos corresponden a las preguntas 51 y 52 con un promedio de 2,5; la misma que hace referencia a que el personal se siente parte de un equipo que funciona bien, considerando este puntaje como bueno. Sin embargo, consideran que no existe mucha lealtad hacia la organización. La pregunta con menor resultado es la 53, la cual tiene un puntaje de 1,9 considerado regular debido a que los trabajadores estiman que cada quien se preocupa por sus propios intereses.

3.1.2 Análisis global de las dimensiones

El análisis global de Clima Laboral del Centro de Salud “Nro. 1” tiene un promedio general de 2,4 lo que se interpreta como regular para la organización.

Figura 10

Puntajes Totales de las Dimensiones Centro de Salud “Nro. 1”



Como se visualiza en la *figura 10*, las dimensiones interpretadas como buenas son las siguientes: Estándares de desempeño con un puntaje de 2,9; Estructura y Responsabilidad con 2,6 y Riesgo con 2,5. Por otro lado, se interpretaron como

regulares las siguientes: Conflicto e Identidad con un puntaje de 2,3; Apoyo y Calor con 2,2 y Recompensa con 1,9; siendo esta la evaluación más baja en la organización.

3.1.3 Análisis de grupo focal

El análisis fue realizado con 6 personas y tuvo como único objetivo profundizar acerca de las percepciones que los trabajadores tienen sobre los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se analizó únicamente los puntajes considerados desfavorables.

En la Dimensión Recompensa se obtuvo un puntaje general de 1,9. Los colaboradores indicaron que ya no se sienten recompensados por realizar sus actividades, causándoles malestar con respecto a las autoridades de la Dirección Zonal, pues sienten que únicamente se centran en el cumplimiento de metas, pero no les interesa el bienestar de las personas que trabajan allí.

En la Dimensión Calor se obtuvo un puntaje general de 2,2. En cuanto a la confianza que existe entre los colaboradores, indicaron que no existe una buena relación de amistad entre las personas debido a que todos se centran únicamente en su trabajo ya que por las metas que tiene que cumplir no pueden dedicar tiempo a conversar o reunirse con los demás, también se atribuye esta inconformidad a que las autoridades no organizan momentos en donde los individuos se puedan conocer mejor y llegar a confiar unos en otros.

En la Dimensión Apoyo se obtuvo un puntaje general de 2,2. Como se mencionó anteriormente, debido a que no existe confianza entre los colaboradores y estos no cuentan con el tiempo libre para poder relacionarse con los demás, esto conlleva a que no exista apoyo al momento de realizar sus actividades.

En la Dimensión Conflicto se obtuvo un puntaje general de 2,3. Respecto a los conflictos que se dan en el lugar de trabajo, expresaron que los conflictos que se dan

dentro de su Centro de Salud son meramente laborales sin involucrar su vida personal. Sin embargo, indicaron que prefieren evitar decir lo que piensas a sus autoridades porque creen que de esa manera se evitan problemas.

En la Dimensión Identidad se obtuvo un puntaje general de 2,3. Los colaboradores indicaron que se sienten orgullosos de su profesión médica y su labor respecto a la salud de las personas. Por otro lado, sienten que la Coordinación Zonal podría realizar mucho mejor su trabajo en cuanto a la atención médica, así como a la búsqueda de un ambiente laboral en donde la mayoría de las personas se sientan a gusto al realizar sus actividades, es por eso que los individuos no se sienten parte de la organización.

En conclusión, el análisis concuerda con los resultados obtenidos del cuestionario, por lo tanto, se procederá a realizar un plan de acción para mejorar las dimensiones con menor puntuación.

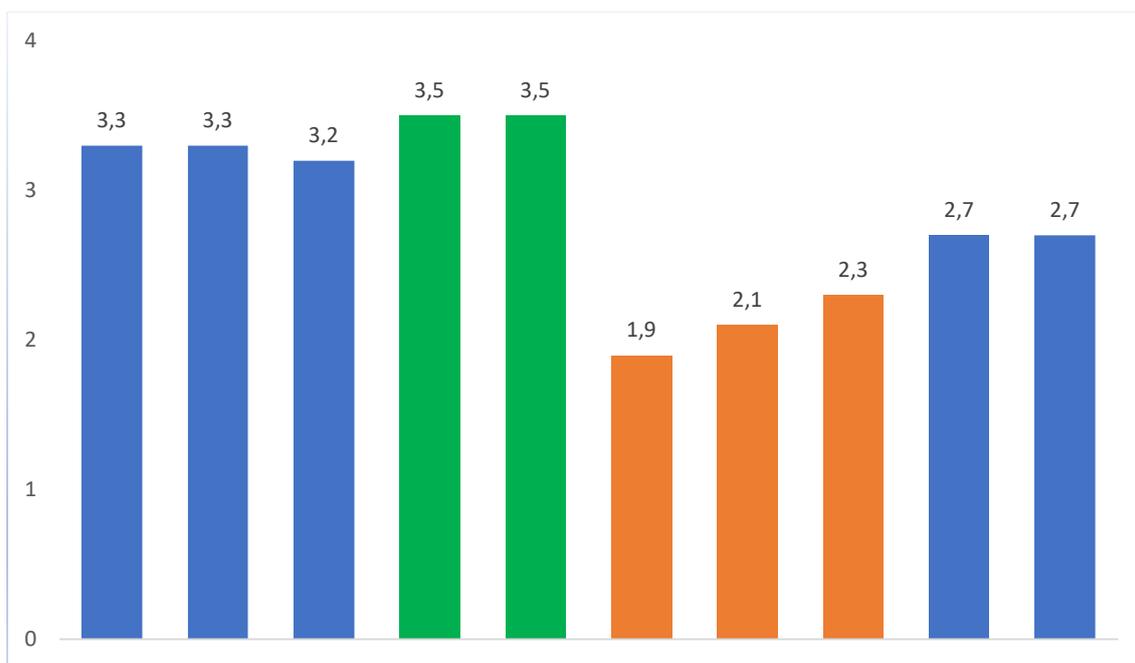
3.2 Centro de Salud “El Paraíso”

3.2.1 Análisis de las dimensiones

3.2.1.1 Estructura

Figura 11

Dimensión Estructura Centro de Salud “El Paraíso”



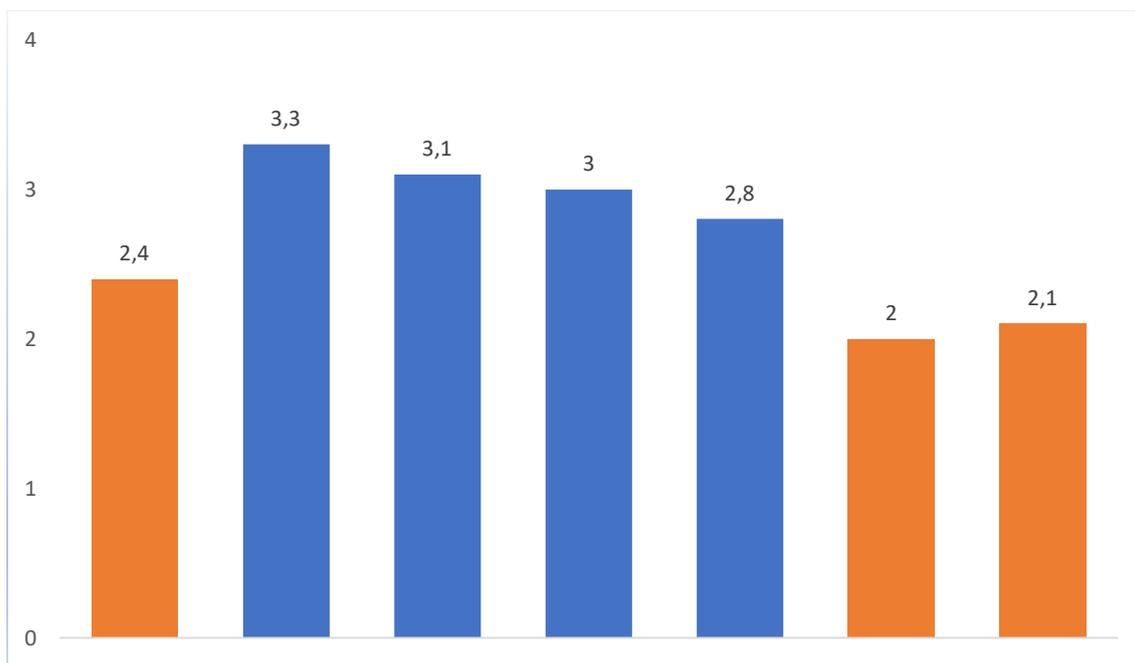
En la *figura 11* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estructura, dando un puntaje general de 2,8 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a las preguntas 4 y 5 con un promedio de 3,5; lo que hace referencia a que los trabajadores conocen claramente las políticas de la organización y su estructura organizativa, considerando este puntaje como excelente. La pregunta con menor resultado es la 6, la cual tiene un puntaje de 1,9 considerando este como regular debido a que los colaboradores estiman que existe mucho papeleo para realizar sus actividades.

3.2.1.2 Responsabilidad

Figura 12

Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “El Paraíso”



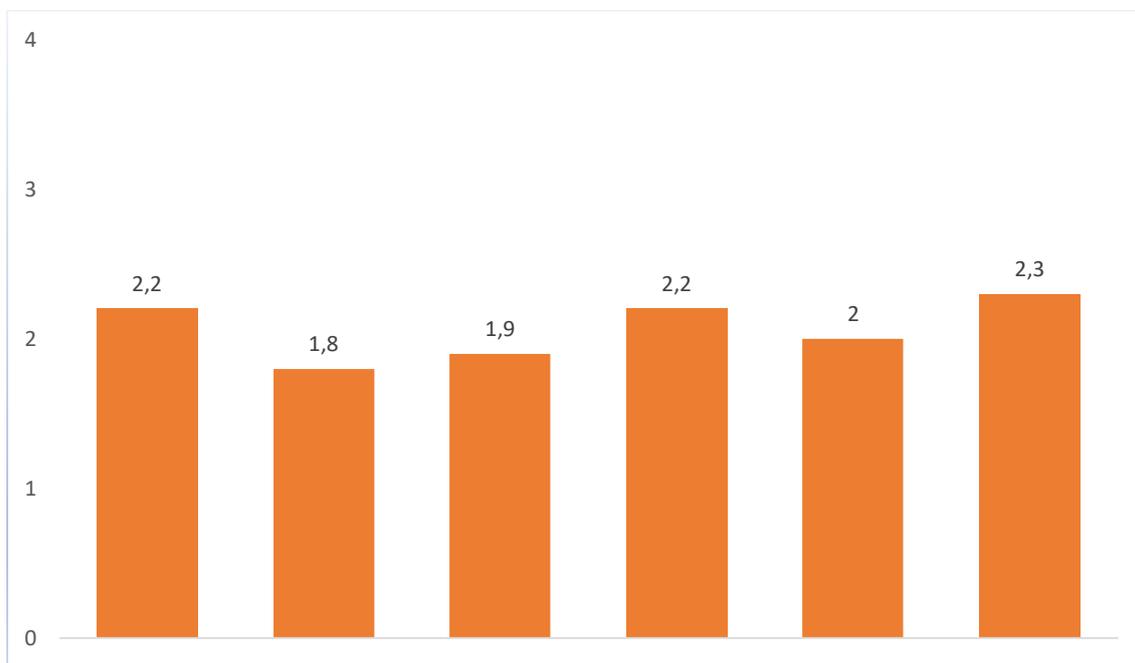
En la *figura 12* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Responsabilidad, dando un puntaje general de 2,7 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 12 con un promedio de 3,3; la misma que hace referencia a que la jefatura prefiere que cada quien haga su trabajo sin que estos tengan que ser consultados, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 16, con un puntaje de 2 considerando a esta como regular debido a que cuando se comete algún error se presentan excusas.

3.2.1.3 Recompensa

Figura 13

Dimensión Recompensa Centro de Salud “El Paraíso”



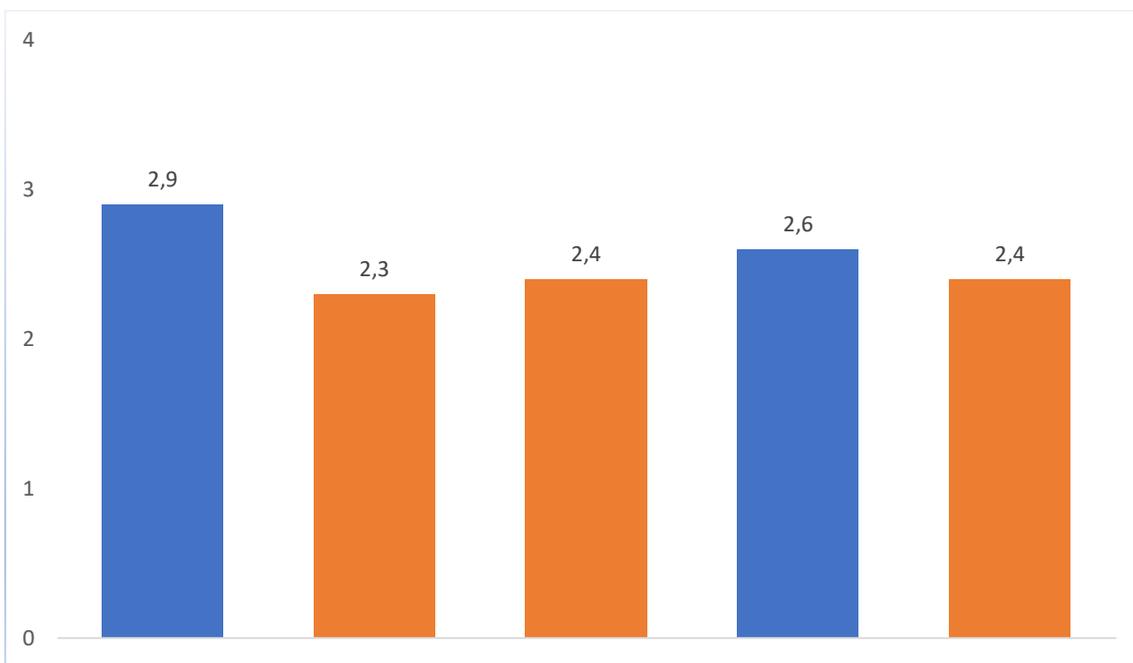
En la *figura 13* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Recompensa, dando un puntaje general de 2,1 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 23 con un promedio de 2,3; la misma que hace referencia a que los colaboradores son sancionados cuando estos cometen algún error, considerando este puntaje como regular. La pregunta con menor resultado es la 19, la cual tiene un puntaje de 1,8, considerando a este como regular debido a que los trabajadores estiman que las amenazas y críticas son más percibidas que las recompensas e incentivos.

3.2.1.4 Riesgo

Figura 14

Dimensión Riesgo Centro de Salud “El Paraíso”



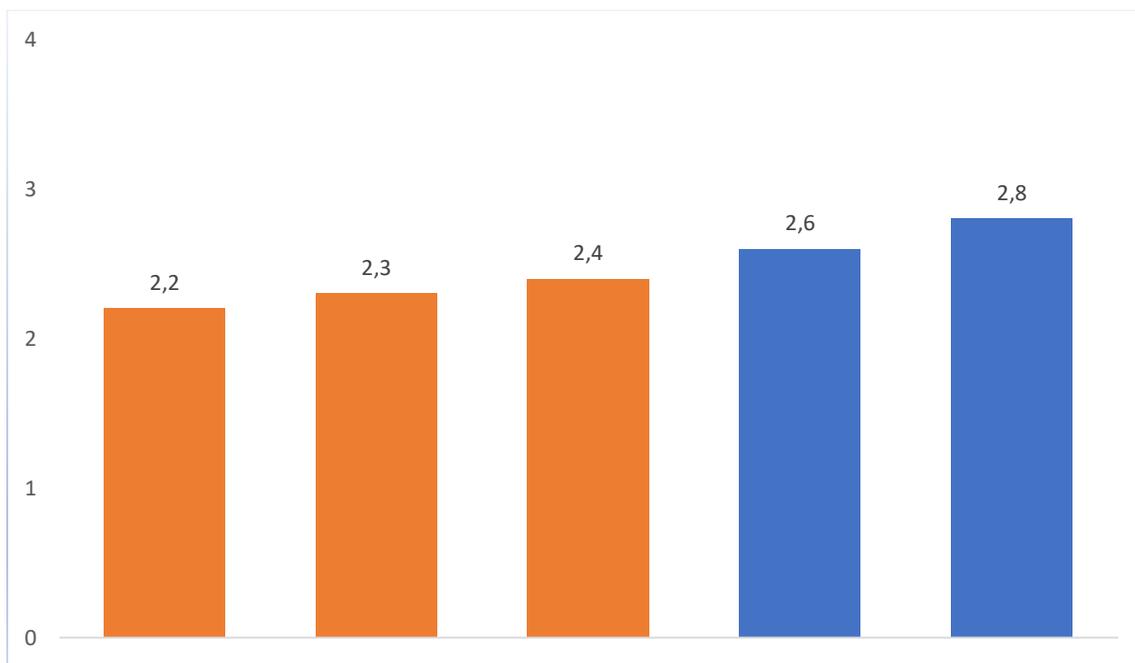
En la *figura 14* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Riesgo, dando un puntaje general de 2,5 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 24 con un promedio de 2,9; la misma que hace referencia a que los colaboradores consideran que la filosofía de la organización es que progresaran a largo plazo si hacen las cosas lentas, pero certeramente, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 25, la cual tienen un puntaje de 2,3, considerado como regular debido a que los trabajadores estiman que su organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

3.2.1.5 Calor

Figura 15

Dimensión Calor Centro de Salud “El Paraíso”



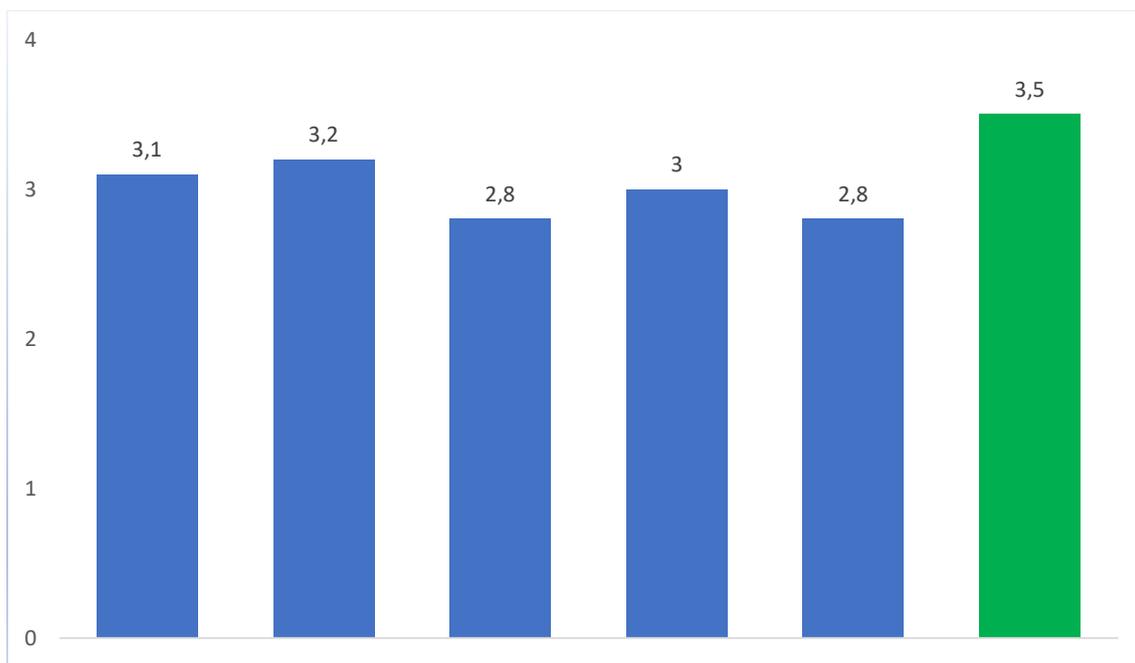
En la *figura 15* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Calor, dando un puntaje general de 2,5 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Calor se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 33 con un promedio de 2,8; la misma que hace referencia a que los empleados tienen buenas relaciones con sus jefes, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 29, la cual tiene un puntaje de 2,2, considero regular debido a que los trabajadores estiman que en la organización prevalece una atmósfera amistosa.

3.2.1.6 Estándares de desempeño

Figura 16

Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “El Paraíso”



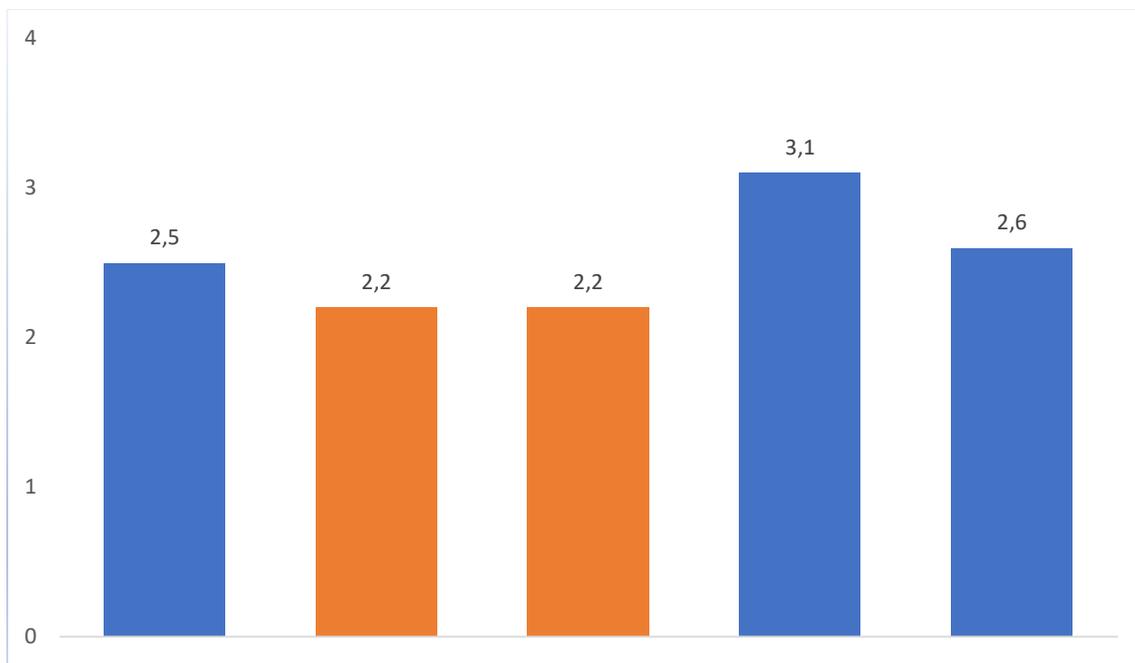
En la *figura 16* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estándares de desempeño, dando un puntaje general de 3,1 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 39 con un promedio de 3,5; la misma que hace referencia a que los colaboradores se sienten orgullosos de su desempeño, considerando este puntaje como excelente. Las preguntas con menor resultado son la 36 y 38, las cuales tienen un puntaje de 2,8 considerando a este regular debido a que se estima que en la organización se presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal, así como que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

3.2.1.7 Apoyo

Figura 17

Dimensión Apoyo Centro de Salud “El Paraíso”



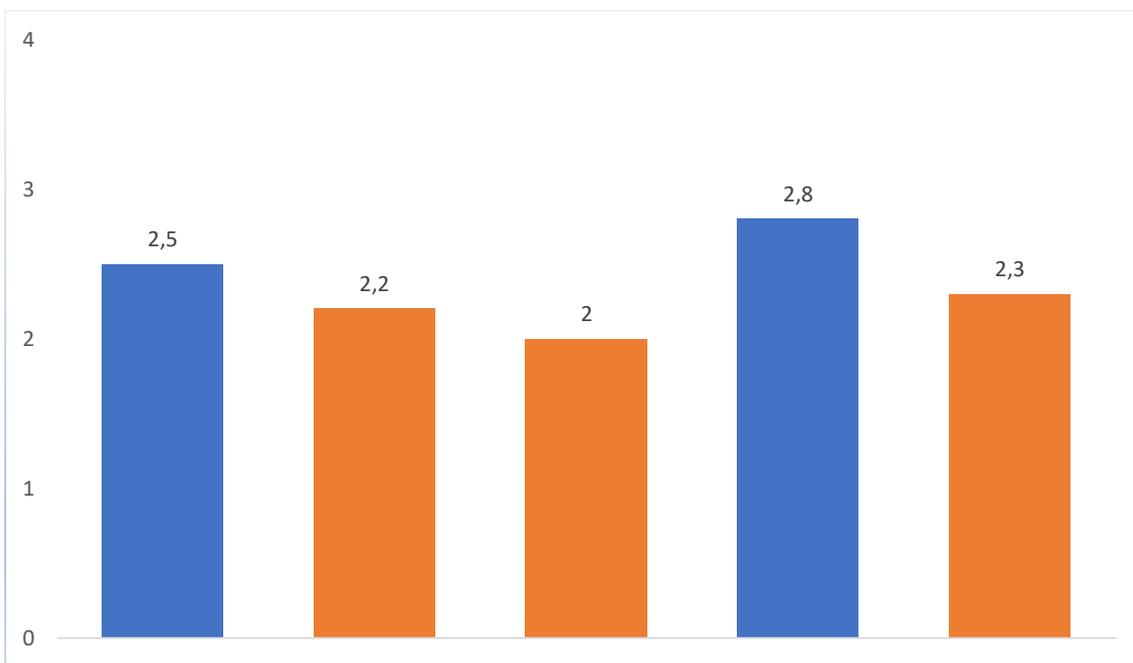
En la *figura 17* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Apoyo, dando un puntaje general de 2,5 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 43 con un promedio de 3,1; la misma que hace referencia a que si el colaborador percibe que su jefe y sus compañeros lo ayudan cuando tiene una labor difícil, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado son la 41 y 42, las cuales tienen un puntaje de 2,2 considerado como regular debido a que los trabajadores estiman que las personas en la organización no confían unas en otras, así como que en la organización la gerencia no habla acerca de las aspiraciones de los colaboradores.

3.2.1.8 Conflicto

Figura 18

Dimensión Conflicto Centro de Salud “El Paraíso”



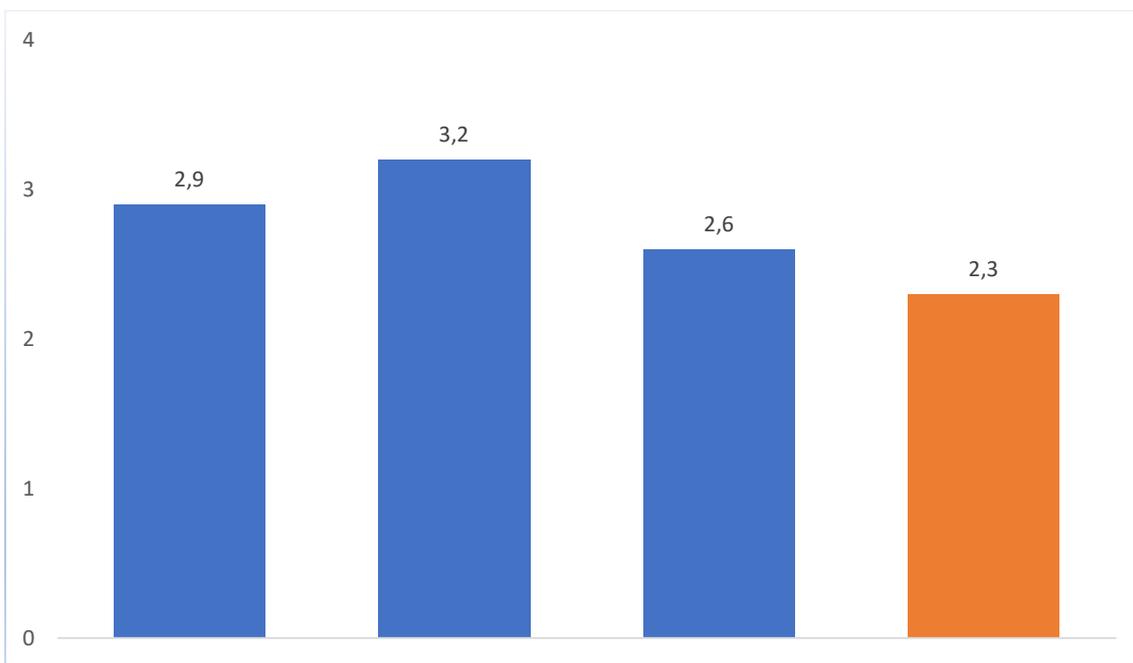
En la *figura 18* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Conflicto, dando un puntaje general de 2,4 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 48 con un promedio de 2,8; la misma que hace referencia a que los colaboradores pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus jefes, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 47 con un puntaje de 2 considerado regular debido a que la gerencia no busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.

3.2.1.9 Identidad

Figura 19

Dimensión Identidad Centro de Salud “El Paraíso”



En la *figura 19* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Identidad, dando un puntaje general de 2,7 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

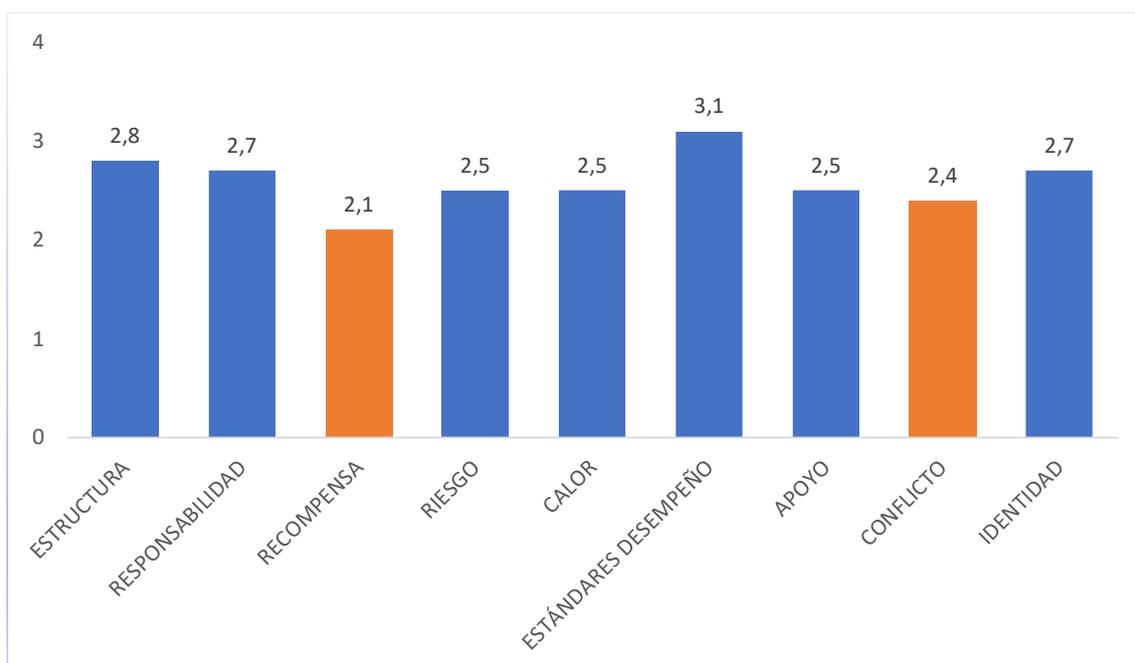
Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 51 con un promedio de 3,2; la misma que hace referencia a que el personal se siente parte de un equipo que funciona bien, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 53, la cual tiene un puntaje de 2,3 considerado regular debido a que los trabajadores estiman que cada quien se preocupa por sus propios intereses.

3.2.2 Análisis global de las dimensiones

El análisis global de Clima Laboral del Centro de Salud “Paraíso” tiene un promedio general de 2,6 lo que se interpreta como regular para la organización.

Figura 20

Promedio Global de las Dimensiones Centro de Salud “El Paraíso”



Como se visualiza en el gráfico general de todas las dimensiones, las interpretadas como buenas son las siguientes: Estándares de desempeño con un puntaje de 3,1; Estructura con 2,8; Responsabilidad e Identidad con 2,7; Apoyo, Calor y Riesgo con 2,5. Por otro lado, se interpretaron como regulares las siguientes: Conflicto con un puntaje de 2,4 y Recompensa con 2,1; siendo esta la evaluación más baja en la organización.

3.2.3 Análisis de grupo focal

El análisis fue realizado con 3 personas y tuvo como único objetivo profundizar acerca de las percepciones que los trabajadores tienen sobre los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se analizó únicamente los puntajes considerados desfavorables.

En la Dimensión Recompensa se obtuvo un puntaje general de 2,1. Las personas indicaron que no se sienten bien recompensadas ya que no reciben felicitaciones cuando

realizan un trabajo bien hecho. También, consideran que las autoridades de la Dirección Zonal les presentan más reclamos y críticas antes que valorar sus actividades laborales.

En la Dimensión Conflicto se obtuvo un puntaje general de 2,4. Los trabajadores mencionaron que su malestar principal se da con la Dirección Zonal pues son ellos quienes no discuten acerca de las necesidades de las personas que laboran en el Centro de Salud, sino al contrario toman las decisiones sin antes consultar con los colaboradores cuales serían las formas correctas de realizar cualquier actividad.

En conclusión, el análisis concuerda con los resultados obtenidos del cuestionario, por lo tanto, se procederá a realizar un plan de acción para mejorar las dimensiones con menor puntuación.

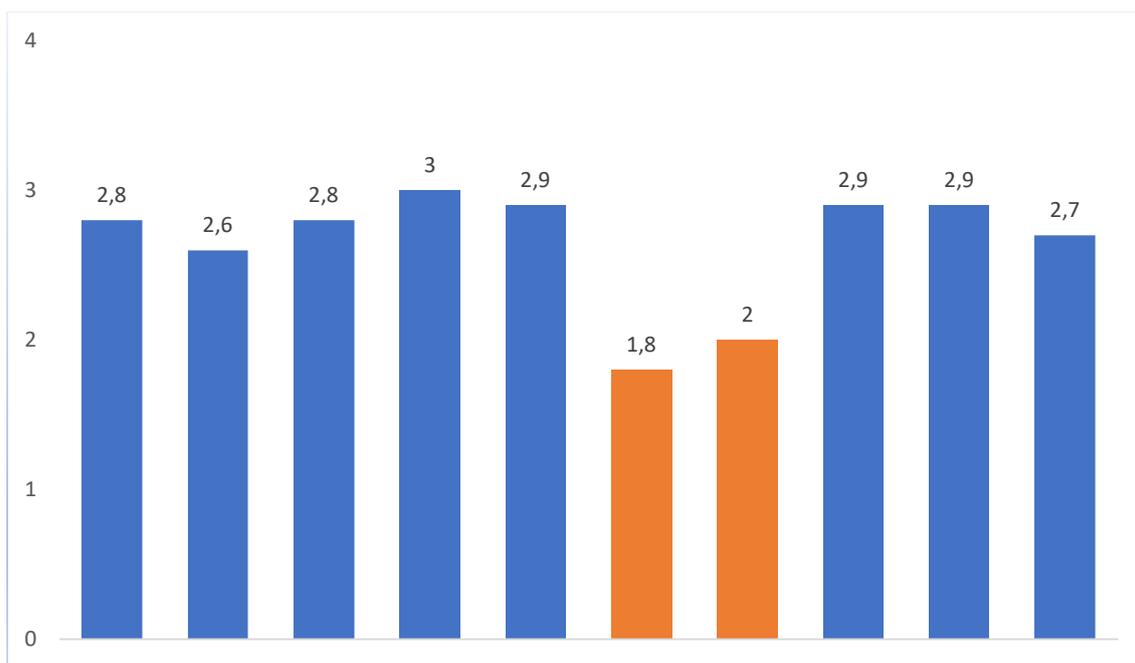
3.3 Centro de Salud “Barrial Blanco”

3.3.1 Análisis de las dimensiones

3.3.1.1 Estructura

Figura 21

Dimensión Estructura Centro de Salud “Barrial Blanco”



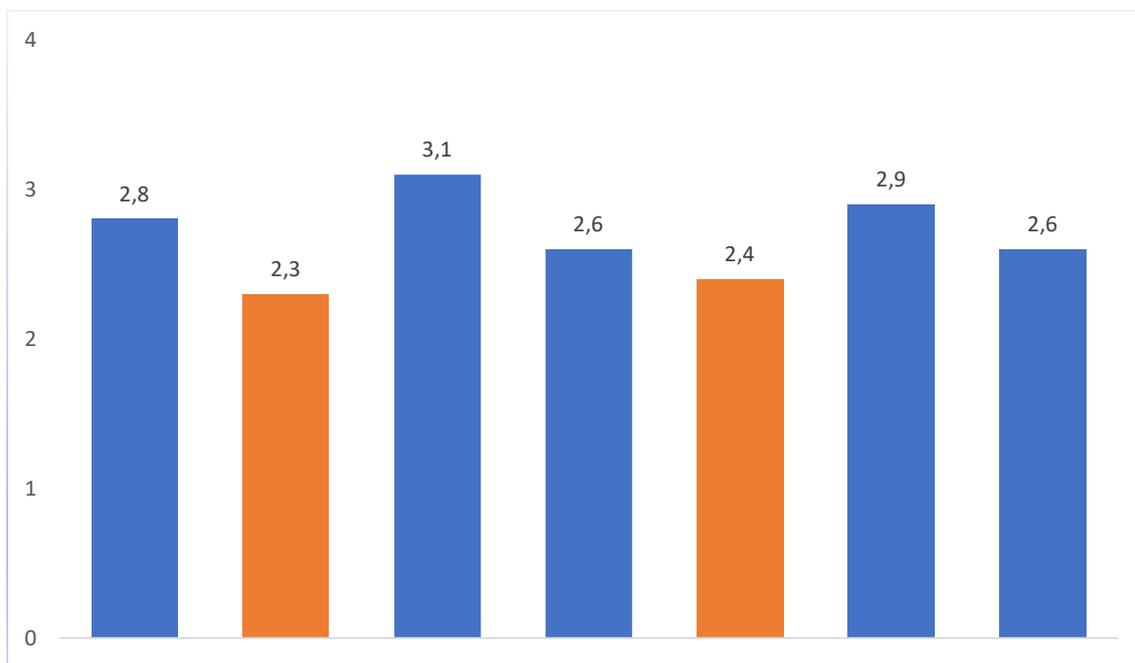
En la *figura 21* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estructura, dando un puntaje general de 2,6 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 4 con un promedio de 3; lo que hace referencia a que los trabajadores conocen claramente las políticas de la organización. La pregunta con menor resultado es la 6, la cual tiene un puntaje de 1,8 considerando este como regular debido a que los colaboradores estiman que existe mucho papeleo para realizar sus actividades.

3.3.1.2 Responsabilidad

Figura 22

Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “Barrial Blanco”



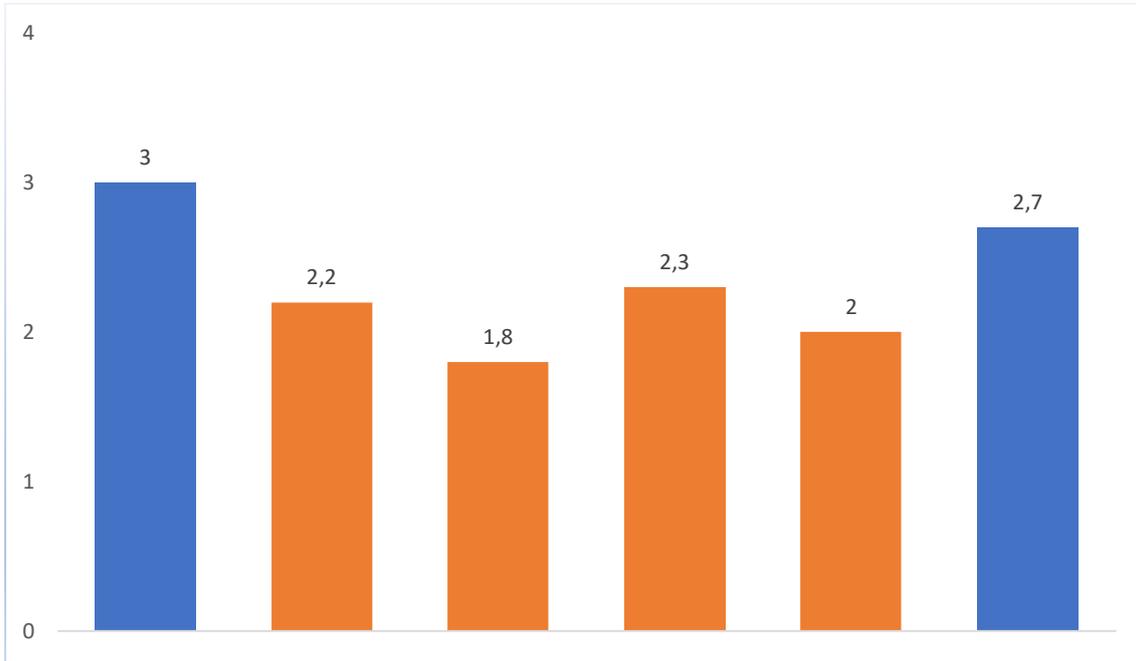
En la *figura 22* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Responsabilidad, dando un puntaje general de 2,7 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 13 con un promedio de 3,1; la misma que hace referencia a que los superiores sólo trazan planes generales de los que se debe hacer, del resto cada uno es responsable por el trabajo realizado. La pregunta con menor resultado es la 12, con un puntaje de 2,3 considerando a esta como regular debido a que la jefatura prefiere que cada quien haga su trabajo sin que estos tengan que ser consultados.

3.3.1.3 Recompensa

Figura 23

Dimensión Recompensa Centro de Salud “Barrial Blanco”



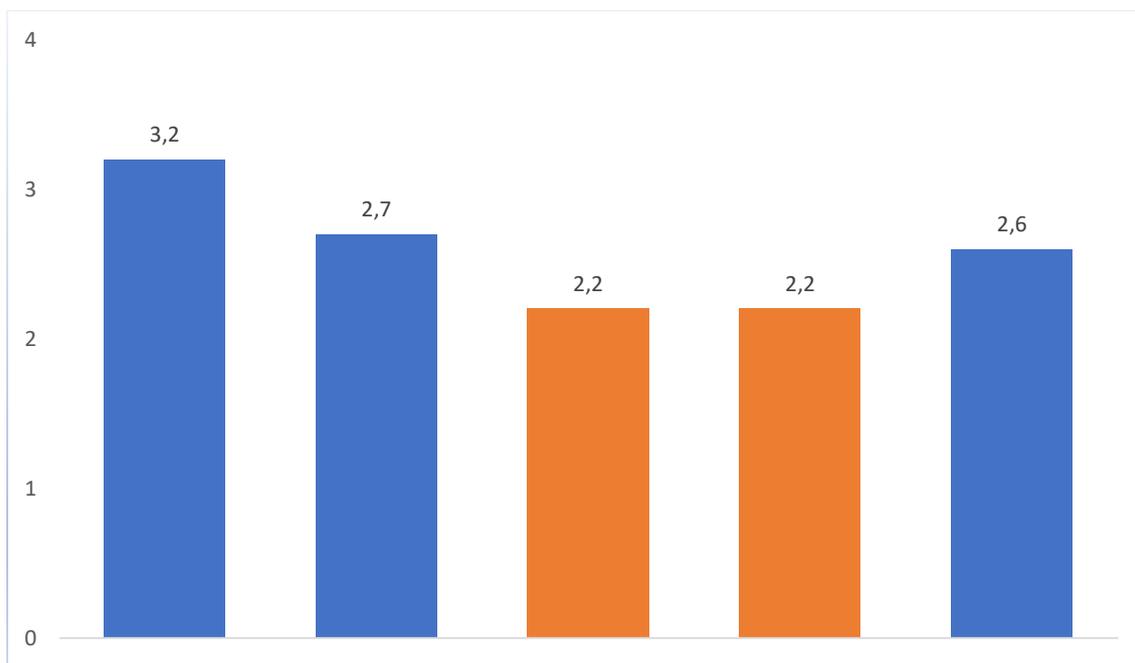
En la *figura 23* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Recompensa, dando un puntaje general de 2,3 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 18 con un promedio de 3; la misma que hace referencia a que en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. La pregunta con menor resultado es la 20, la cual tiene un puntaje de 1,8, considerando a este como regular debido a que los trabajadores estiman que no son recompensados según su desempeño en el trabajo.

3.3.1.4 Riesgo

Figura 24

Dimensión Riesgo Centro de Salud “Barrial Blanco”



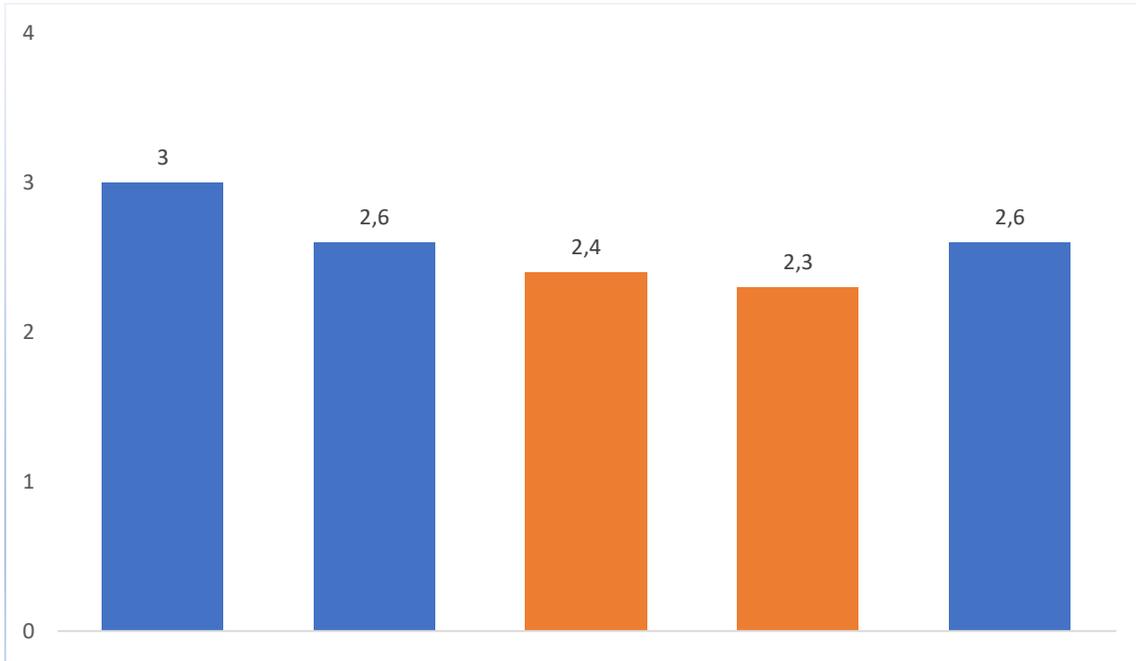
En la *figura 24* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Riesgo, dando un puntaje general de 2,6 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 24 con un promedio de 3,2; la misma que hace referencia a que los colaboradores consideran que la filosofía de la organización es que progresaran a largo plazo si hacen las cosas lentas, pero certeramente, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado son la 26 y 27, las cuales tienen un puntaje de 2,2, considerado como regular debido a que los trabajadores estiman que en esta organización ha tomado riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia y que la toma de decisiones lo suelen hacer con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

3.3.1.5 Calor

Figura 25

Dimensión Calor Centro de Salud “Barrial Blanco”



En la *figura 25* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Calor, dando un puntaje general de 2,6 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

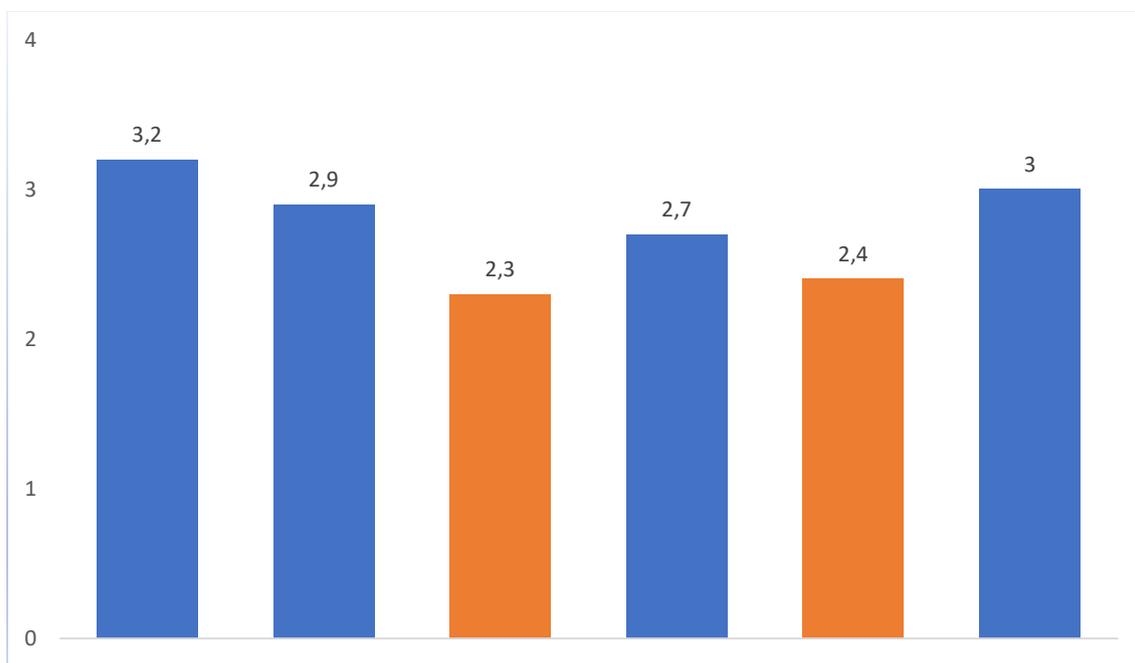
Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Calor se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 29 con un promedio de 3; la misma que hace referencia a que los colaboradores estiman que en la organización prevalece una atmosfera amistosa, considerando este puntaje como bueno.

La pregunta con menor resultado es la 32, la cual tiene un puntaje de 2,3, considerada regular debido a que los trabajadores sienten que en la organización hay personas que tienden a ser frías y reservadas entre sí.

3.3.1.6 Estándares de desempeño

Figura 26

Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “Barrial Blanco”



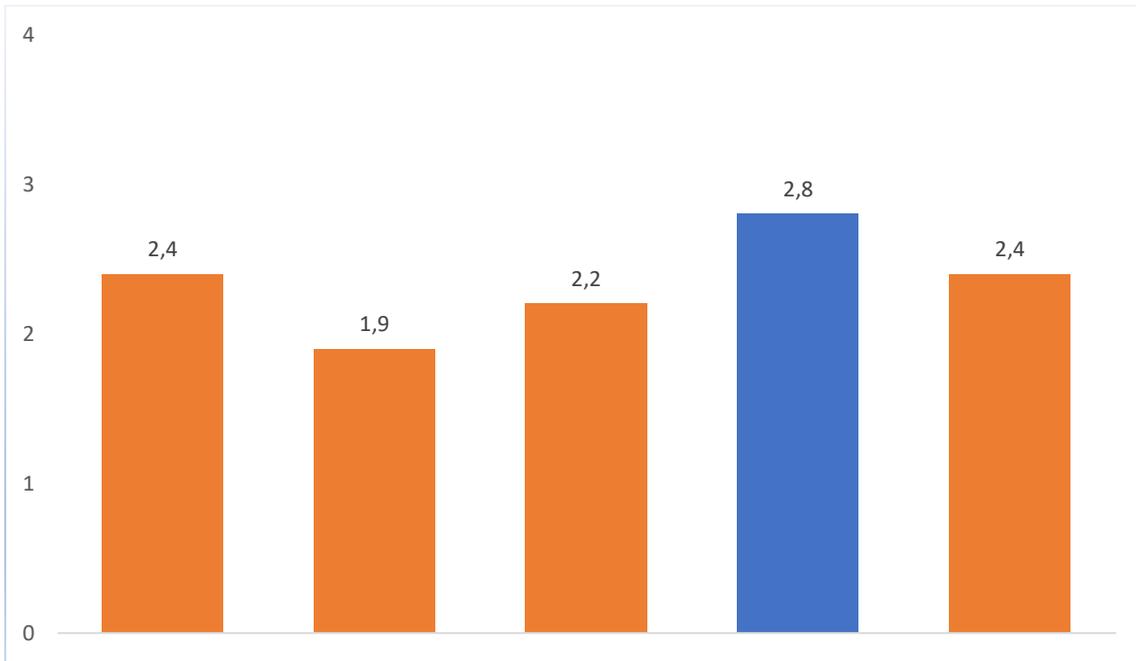
En la *figura 26* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estándares de desempeño, dando un puntaje general de 2,8 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 34 con un promedio de 3,2; la misma que hace referencia a que en esta organización se exige un rendimiento alto. La pregunta con menor resultado es la 36, la cual tiene un puntaje de 2,3 considerando a este regular debido a que se estima que en la organización se presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal.

3.3.1.7 Apoyo

Figura 27

Dimensión Apoyo Centro de Salud “Barrial Blanco”



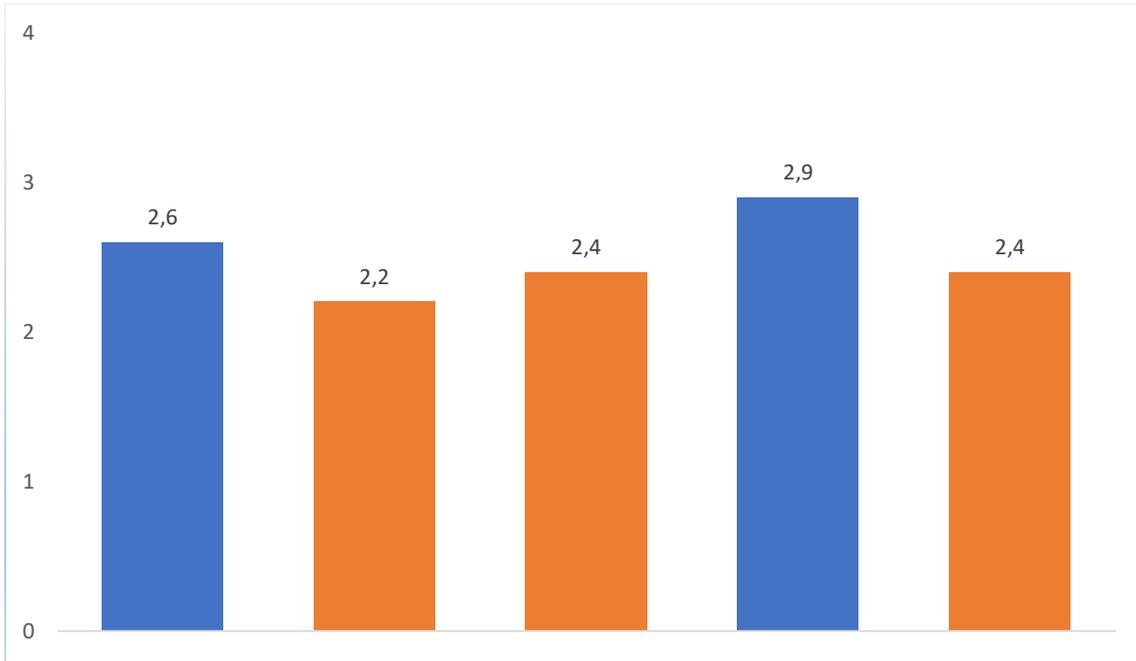
En la *figura 27* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Apoyo, dando un puntaje general de 2,4 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 43 con un promedio de 2,8; la misma que hace referencia a que si el colaborador percibe que su jefe y sus compañeros lo ayudan cuando tiene una labor difícil, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 41, la cual tiene un puntaje de 1,9 considerado como regular debido a que los trabajadores estiman que las personas en la organización no confían unas en otras.

3.3.1.8 Conflicto

Figura 28

Dimensión Conflicto Centro de Salud “Barrial Blanco”



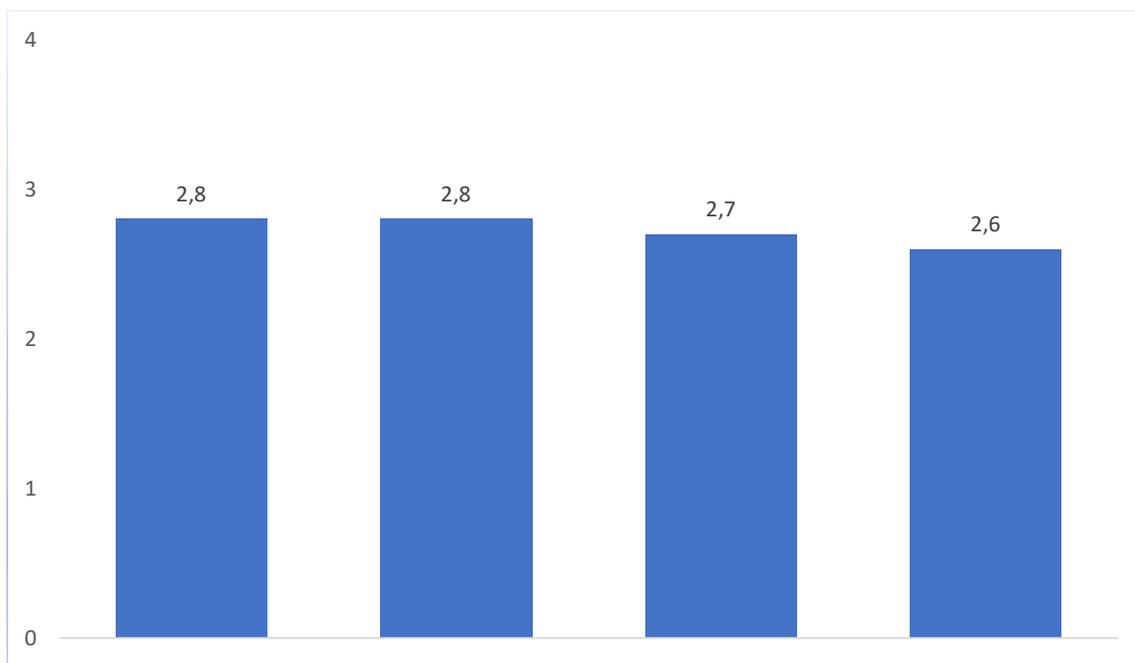
En la *figura 28* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Conflicto, dando un puntaje general de 2,5 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 48 con un promedio de 2,9; la misma que hace referencia a que los colaboradores pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus jefes, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 46 con un puntaje de 2,2 considerado regular debido a que la actitud de la jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

3.3.1.9 Identidad

Figura 29

Dimensión Identidad Centro de Salud “Barrial Blanco”



En la *figura 29* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Identidad, dando un puntaje general de 2,7 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

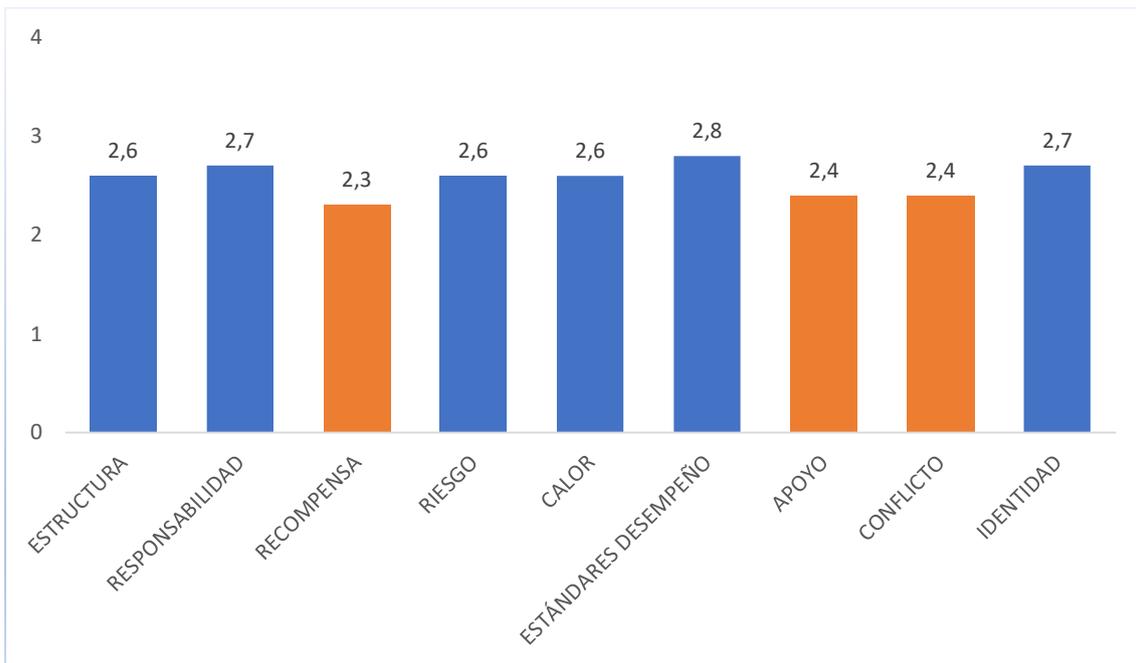
Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a las preguntas 50 y 51 con un promedio de 2,8; la misma que hace referencia a que el personal se siente orgulloso de pertenecer a esta organización y a su vez ser parte de un equipo que funciona bien, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 53, la cual tiene un puntaje de 2,6 considerado regular debido a que los trabajadores estiman que cada quien se preocupa por sus propios intereses.

3.3.2 Análisis global de las dimensiones

El análisis global de Clima Laboral del Centro de Salud “Barrial Blanco” tiene un promedio general de 2,6 lo que se interpreta como regular para la organización.

Figura 30

Promedio Global de las Dimensiones Centro de Salud “Barrial Blanco”



Como se visualiza en el gráfico general de todas las dimensiones, las interpretadas como buenas son las siguientes: Estándares de desempeño con un puntaje de 2,8; Estructura con 2,6; Responsabilidad e Identidad con 2,7; Calor y Riesgo con 2,6. Por otro lado, se interpretaron como regulares las siguientes: Conflicto y Apoyo con un puntaje de 2,4; Recompensa con 2,3; siendo esta la evaluación más baja en la organización.

3.3.3 Análisis de grupo focal

El grupo focal se realizó con 3 personas y tuvo como único objetivo el profundizar acerca de las percepciones que los trabajadores tienen sobre los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se analizó únicamente los puntajes considerados desfavorables.

En la Dimensión Recompensa se obtuvo un puntaje general de 2,3. Los colaboradores indicaron que no son bien recompensados debido a un problema en específico con una de sus compañeras, pues además de presentar demasiado ausentismo y por ende no cumplir con sus actividades de manera correcta, esta persona no recibe los llamados de atención necesarios para mejorar esa situación. Sin embargo, aquella compañera se toma atribuciones que no le corresponden, pues cuando se encuentra laborando, se dedica a vigilar y juzgar el trabajo de los demás, impidiendo que se establezca un entorno de trabajo seguro para todos. Por otro lado,

En la Dimensión Apoyo se obtuvo un puntaje de 2,4. Sin embargo, los trabajadores del Centro de Salud no se sienten apoyados por la Dirección Zonal, pues consideran que sus pedidos acerca de que se haga algo para cambiar la actitud y desempeño de la persona antes mencionada, son tomados a burla y no con la seriedad necesaria, provocando así un malestar general entre las personas que trabajan en el establecimiento.

Finalmente, en la Dimensión Conflicto se obtuvo un puntaje de 2,4. Al tratar este apartado, los individuos expresaron su frustración acerca de la situación que están experimentando e indicaron que las discusiones con esa persona incluso se han vuelto fuertes o en ocasiones cuando intentan presentar su punto de vista, aquella compañera los ignora totalmente, evitando así llegar a un consenso en donde ambas partes puedan sentirse satisfechas.

En conclusión, los resultados de la evaluación comparados con el grupo focal concuerdan. Sin embargo, el problema que representa aquella persona para el Clima Laboral en el Centro de Salud es grave, pues se evidencio que los colaboradores se

sienten excluidos en la toma de decisiones y creen que sus necesidades no serán atendidas por parte de la Dirección Zonal, llevándolos a trabajar en un ambiente en donde no existe confianza, apoyo y ninguna garantía de que la situación mejore. Por lo tanto, se procederá a realizar un plan de acción para mejorar las dimensiones con menor puntuación.

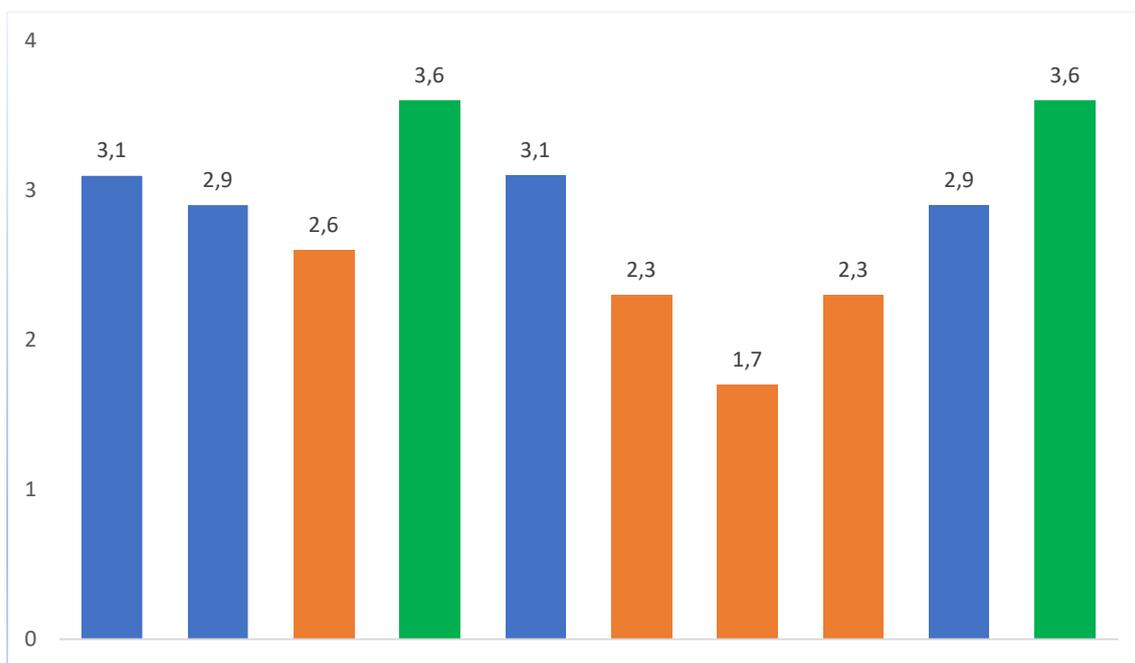
3.4 Centro de Salud “Terminal Terrestre”

3.4.1 Análisis de las dimensiones

3.4.1.1 Estructura

Figura 31

Dimensión Estructura Centro de Salud “Terminal Terrestre”



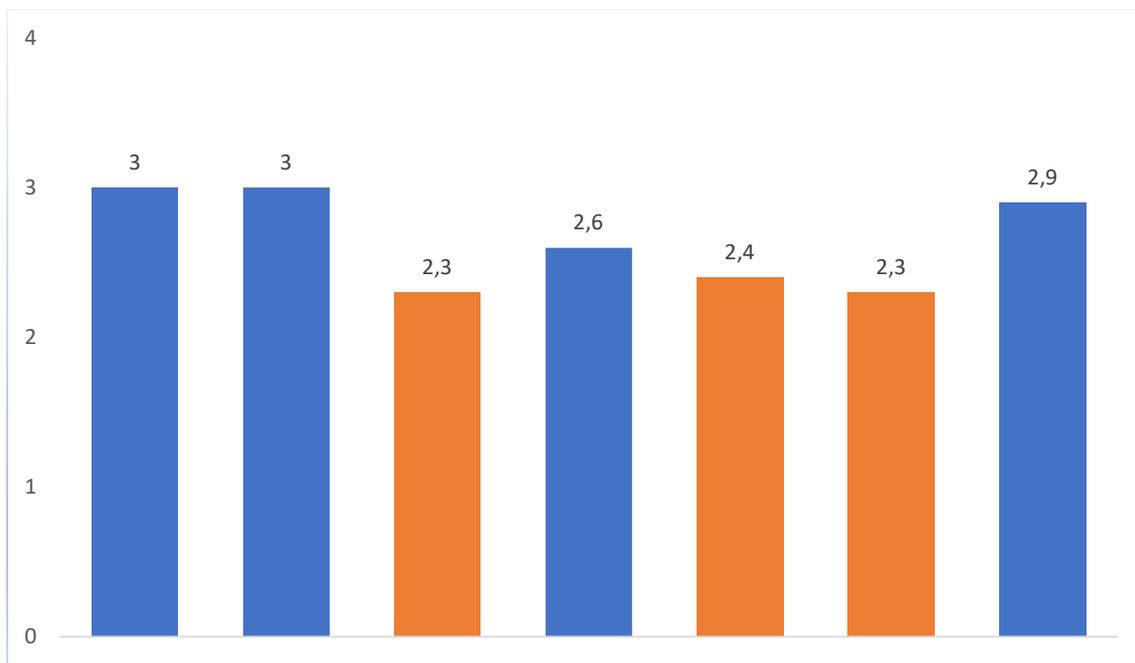
En la *figura 31* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estructura, dando un puntaje general de 2,8 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a las preguntas 4 y 10 con un promedio de 3,6; lo que hace referencia a que los trabajadores conocen claramente las políticas de la organización y la jefatura muestra interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. La pregunta con menor resultado es la 7, la cual tiene un puntaje de 1,7 considerando este como regular debido a que los colaboradores estiman que hay exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.

3.4.1.2 Responsabilidad

Figura 32

Dimensión Responsabilidad Centro de Salud “Terminal Terrestre”



En la *figura 32* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Responsabilidad, dando un puntaje general de 2,6 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

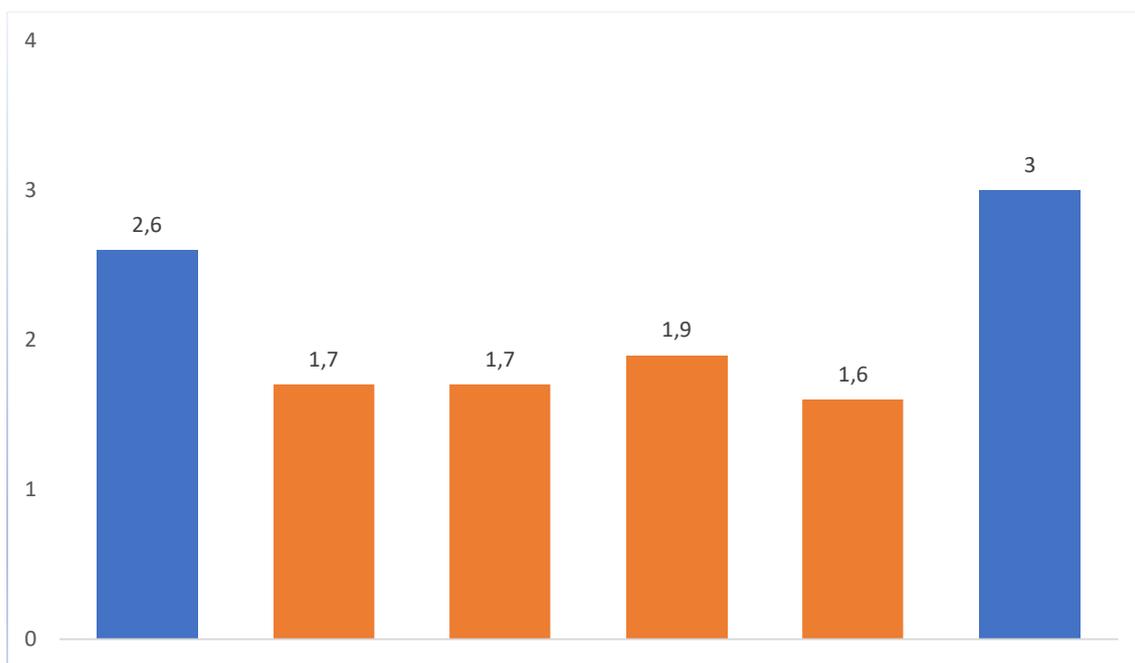
Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que los puntajes más altos corresponden a las preguntas 11 y 12 con un promedio de 3; las mismas que hacen referencia a que en esta organización no nos confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces y, por otro lado, la jefatura prefiere que cada quien haga su trabajo sin que estos tengan que ser consultados, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menores resultados son la 13 y 16, con un puntaje de 2,3 considerando a esta como regular debido a que los superiores sólo trazan planes generales de lo que se debe hacer, del resto y cada persona es responsable por el trabajo

realizado, sin embargo, cuando alguien comete algún error se presentan gran cantidad de excusas.

3.4.1.3 Recompensa

Figura 33

Dimensión Recompensa Centro de Salud “Terminal Terrestre”



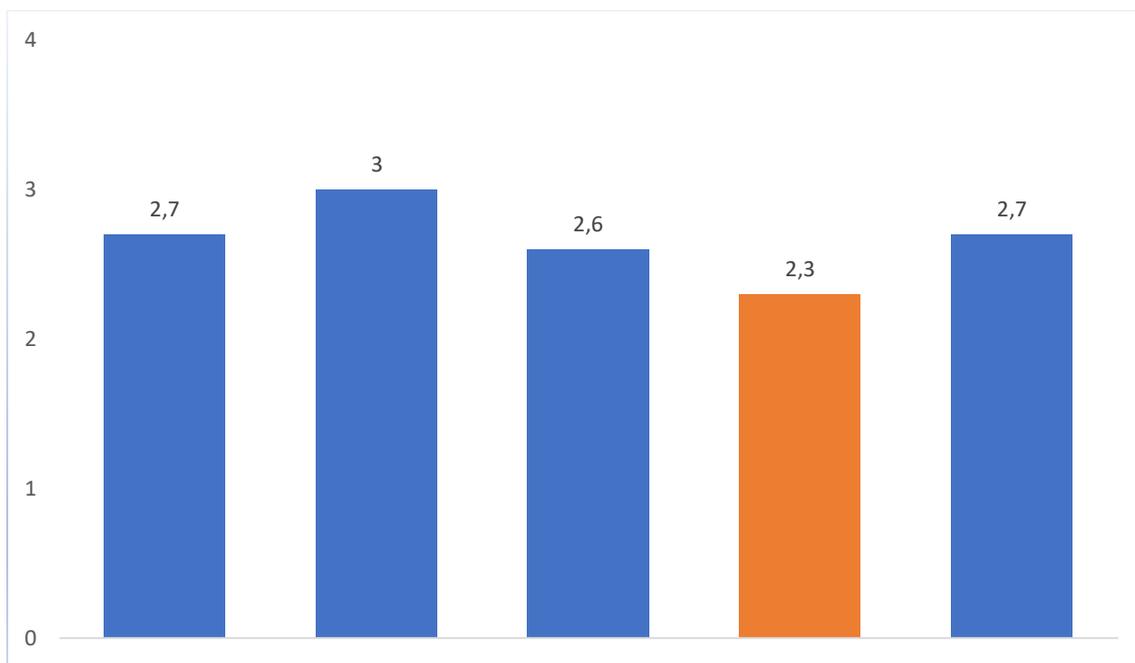
En la *figura 33* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Recompensa, dando un puntaje general de 2,1 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 23 con un promedio de 3; la misma que hace referencia a que los colaboradores son sancionados cuando estos cometen algún error, considerando este puntaje como regular. La pregunta con menor resultado es la 22, la cual tiene un puntaje de 1,6, considerando a este como regular debido a que los trabajadores estiman que en la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

3.4.1.4 Riesgo

Figura 34

Dimensión Riesgo Centro de Salud “Terminal Terrestre”



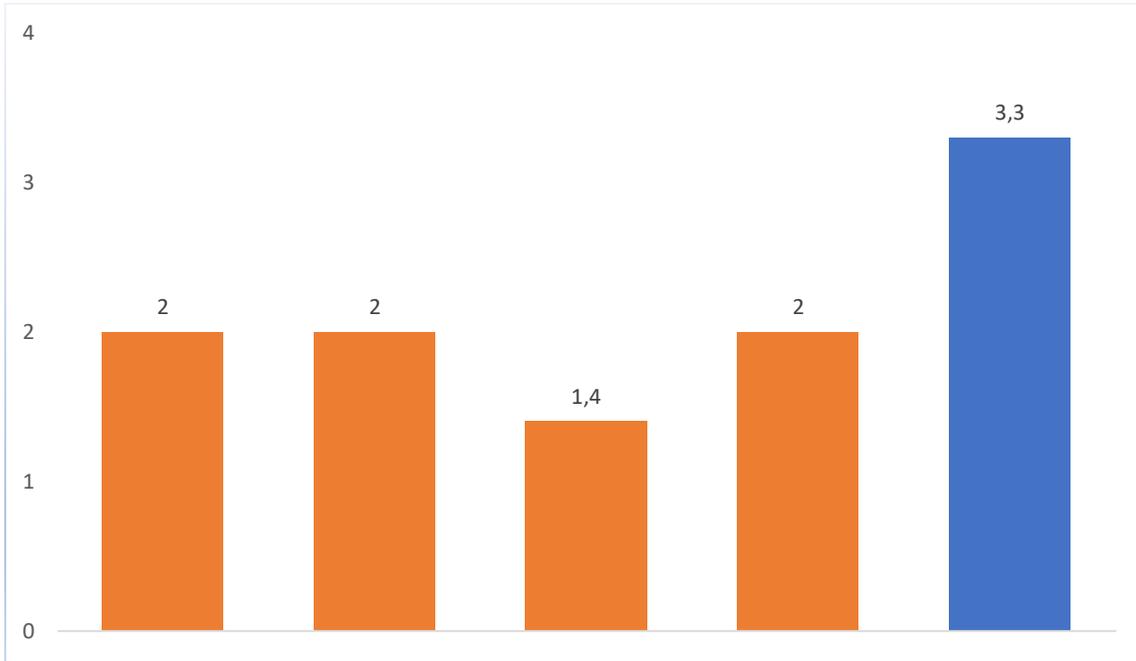
En la *figura 34* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Riesgo, dando un puntaje general de 2,7 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 25 con un promedio de 3; la misma que los trabajadores estiman que su organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 27, la cual tienen un puntaje de 2,3, considerado como regular debido a que la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

3.4.1.5 Calor

Figura 35

Dimensión Calor Centro de Salud “Terminal Terrestre”



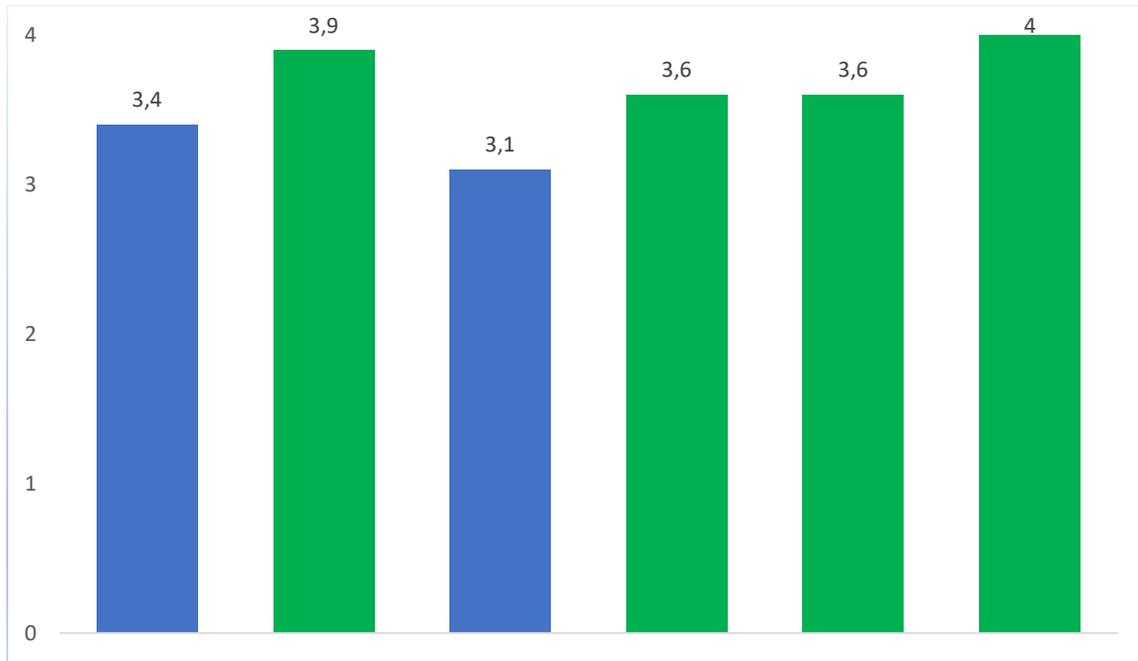
En la *figura 35* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Calor, dando un puntaje general de 2,1 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Calor se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 33 con un promedio de 3,3; la misma que hace referencia a que los empleados tienen buenas relaciones con sus jefes, considerando este puntaje como bueno. La pregunta con menor resultado es la 31, la cual tiene un puntaje de 1,4, considerada regular debido a que los trabajadores estiman que en la organización las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a no ser agradables.

3.4.1.6 Estándares de desempeño

Figura 36

Dimensión Estándares de Desempeño Centro de Salud “Terminal Terrestre”



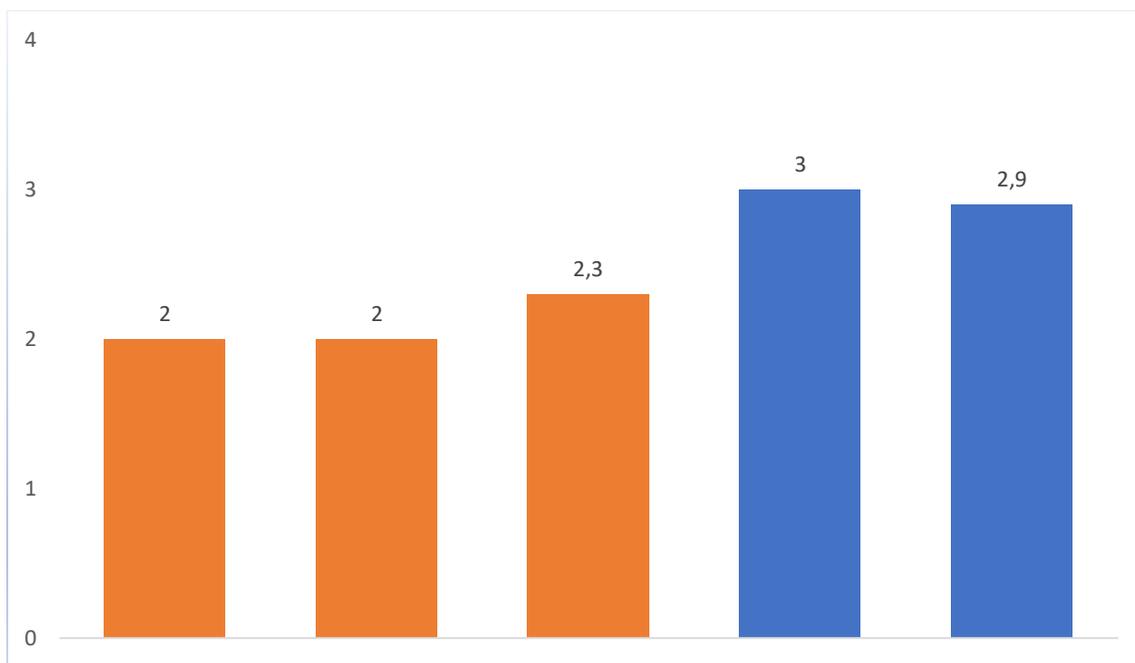
En la *figura 36* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Estándares de desempeño, dando un puntaje general de 3,5 interpretando dicha puntuación como excelente para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 39 con un promedio de 4; la misma que hace referencia a que los colaboradores se sienten orgullosos de su desempeño, considerando este puntaje como excelente. La pregunta con menor resultado es la 36, la cual tiene un puntaje de 3,1 considerando a este bueno debido a que se estima que en la organización se presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal.

3.4.1.7 Apoyo

Figura 37

Dimensión Apoyo Centro de Salud “Terminal Terrestre”



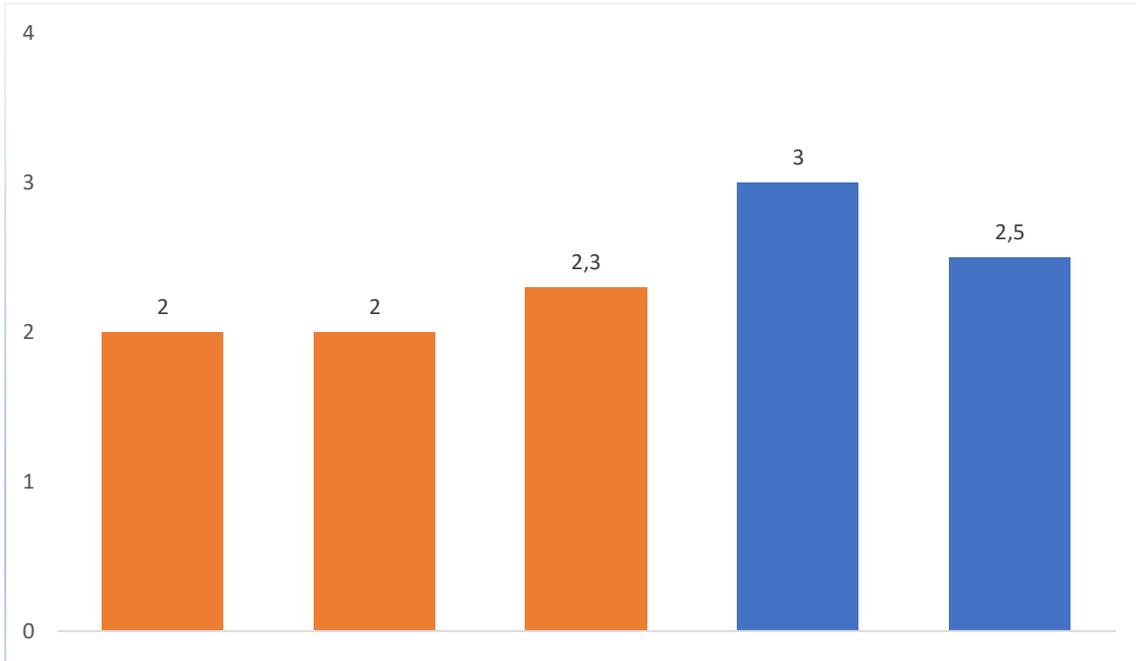
En la *figura 37* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Apoyo, dando un puntaje general de 2,4 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 43 con un promedio de 3; la misma que hace referencia a que si el colaborador percibe que su jefe y sus compañeros lo ayudan cuando tiene una labor difícil, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado son la 40 y 41, las cuales tienen un puntaje de 2, considerado como regular debido a que, si existe una equivocación de los colaboradores, las cosas van mal para sus superiores, así como estiman que en la organización la gerencia no habla acerca de las aspiraciones de los colaboradores.

3.4.1.8 Conflicto

Figura 38

Dimensión Conflicto Centro de Salud "Terminal Terrestre"



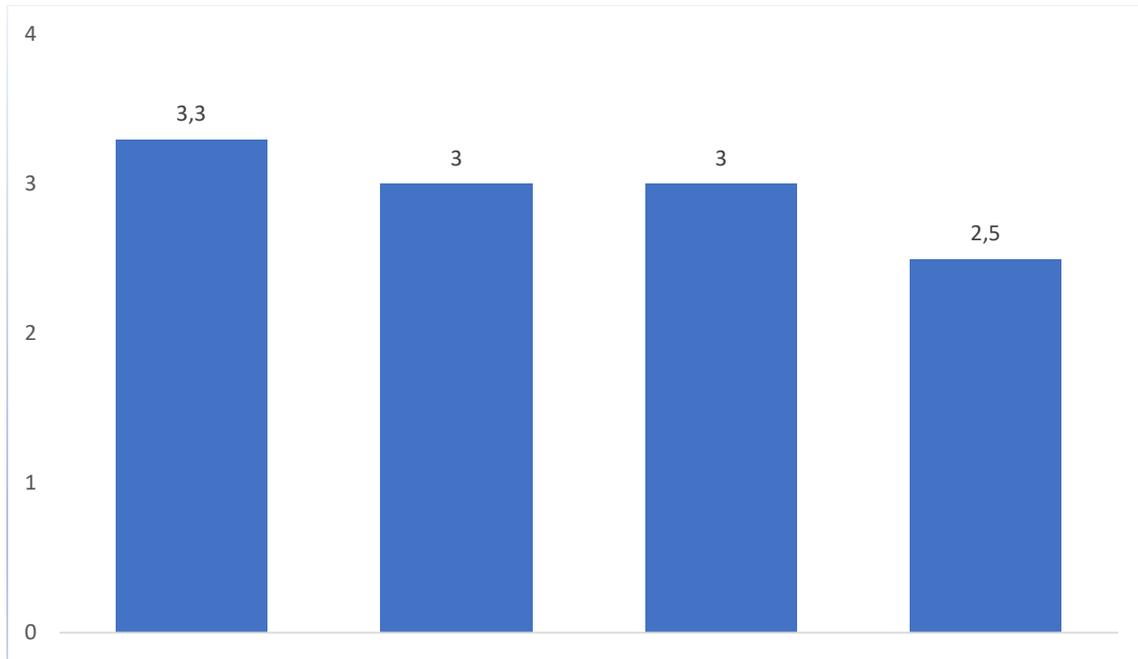
En la *figura 38* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Conflicto, dando un puntaje general de 2,4 interpretando dicha puntuación como regular para la organización.

Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 48 con un promedio de 3; la misma que hace referencia a que los colaboradores pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus jefes, considerando este puntaje como bueno. Las preguntas con menor resultado es la 45 y 46 con un puntaje de 2; consideradas regular debido a que los colaboradores estiman que en la organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, así como la actitud de la jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

3.4.1.9 Identidad

Figura 39

Dimensión Identidad Centro de Salud “Terminal Terrestre”



En la *figura 39* se puede observar los resultados obtenidos en la Dimensión Identidad, dando un puntaje general de 3 interpretando dicha puntuación como buena para la organización.

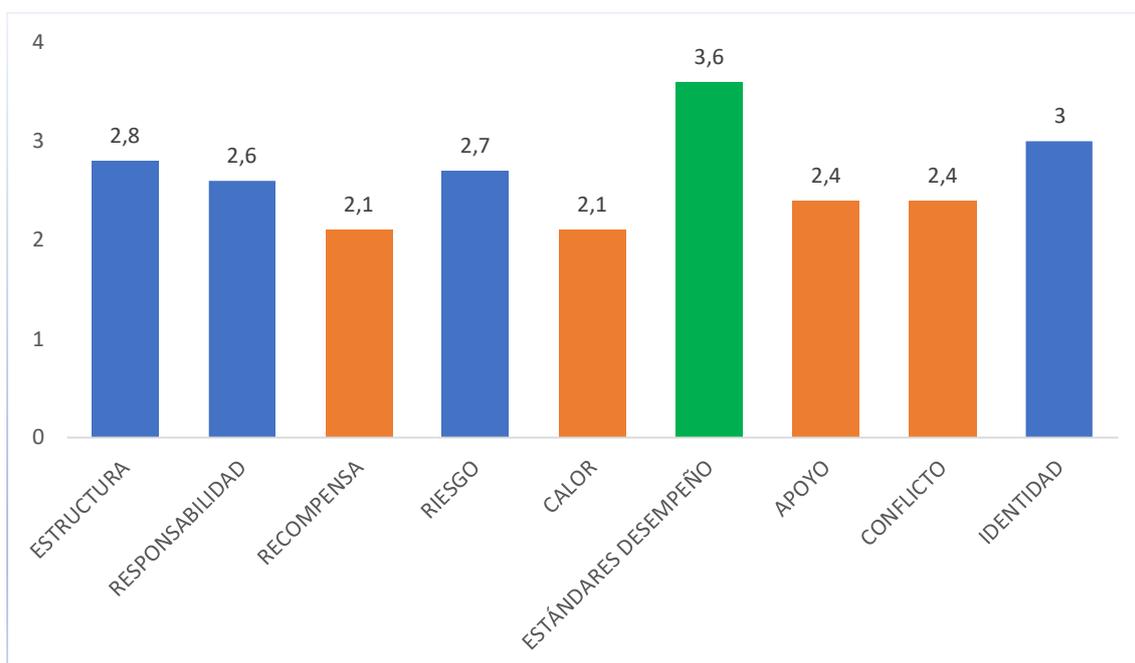
Al analizar cada uno de los puntajes se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 50 con un promedio de 3,3; la misma que hace referencia a que el personal se siente orgulloso de pertenecer a esta organización. La pregunta con menor resultado es la 53, la cual tiene un puntaje de 2,6 considerado buena debido a que los trabajadores estiman que cada uno se preocupa por sus propios intereses.

3.4.2 Análisis global de las dimensiones

El análisis global de Clima Laboral del Centro de Salud “Terminal Terrestre” tiene un promedio general de 2,6 lo que se interpreta como regular para la organización.

Figura 40

Promedio Global de las Dimensiones Centro de Salud “Terminal Terrestre”



Como se visualiza en el gráfico general de todas las dimensiones, la interpretada como excelente fue: Estándares de desempeño con un puntaje de 3,6 y las buenas son las siguientes: Identidad con 3; Estructura con 2,8; Riesgo con 2,7; Responsabilidad con 2,6. Por otro lado, se interpretaron como regulares las siguientes: Apoyo y Conflicto con un puntaje de 2,4; Calor y Recompensa con 2,1; siendo estas las evaluaciones más bajas en la organización.

3.4.3 Análisis de grupo focal

El análisis fue realizado con 3 personas y tuvo como único objetivo el profundizar acerca de las percepciones que los trabajadores tienen sobre los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se analizó únicamente los puntajes considerados desfavorables.

En la Dimensión Recompensa se obtuvo un puntaje general de 2,1. Los colaboradores indicaron que en la actualidad consideran que no son bien recompensados

puesto que antes por lo menos solían enviarles por lo mínimo un correo de felicitación por llegar a su cumplimiento de atención a un cierto número de pacientes, pero ahora mencionan que lo único que reciben son llamados de atención y exigencia total ya que por motivos de cambios de personal, médicos que se encuentran ausentes debido a que por llegar al cumplimiento de metas tuvieron que salir a realizar las visitas domiciliarias o en algunos casos ocupar el lugar de las diferentes especialidades con el fin de brindar atención, generó un retraso en el trabajo de estos médicos por lo cual han bajado en estadísticas. Manifiestan que la situación ha sido expuesta ante el Distrito, pero ellos hacen caso omiso y solo les interesa los números que se cumplan.

En la Dimensión Calor se obtuvo un puntaje de 2,1. Al tratar esta dimensión, uno de los trabajadores expresó la frase “no somos amigos, somos compañeros de trabajo” a lo que estuvieron de acuerdo el resto de sus compañeros por lo que consideran que no existe un ambiente laboral agradable como tal. Pero cuando se trata de ayudarse entre compañeros lo hacen sin ningún inconveniente. Por otro lado, consideran que no se ha logrado establecer un lazo fuerte de unión entre ellos dado que siempre están en constante cambios de personal y no suelen durar mucho tiempo.

En la Dimensión Apoyo, se obtuvo un puntaje de 2,4. Al tratar este apartado, los individuos expresaron su frustración acerca de la situación que están experimentando ya que no han sentido un apoyo como tal por parte del Distrito sino más bien todo lo contrario, en primer lugar, trataron sobre los cursos o capacitaciones que se les obliga a tomar y que el 99% son temas que no son de su especialidad por ende mucho menos de su interés. La mayoría de estos son impartidos por zoom y que inclusive los certificados no suelen ser entregados de inmediato sino luego de un mes, en caso de que no puedan asistir son sancionados. En segundo lugar, mencionan que hay personal que a pesar de

que cuenta con un título de cuarto nivel son enviados a cargos operativos y esto genera insatisfacción. Por otro lado,

En la Dimensión Conflicto, se obtuvo un puntaje de 2,4. Los colaboradores corroboraron la pregunta donde se dice que se mantienen callados para evitar desacuerdos puesto que dicen que no pueden expresarse de manera abierta porque se puede llegar a generar desacuerdos graves lo que les ha causado temor de hasta perder el puesto.

En conclusión, los resultados de la evaluación comparados con el grupo focal concuerdan, por lo tanto, se procederá a realizar un plan de acción para mejorar las dimensiones con menor puntuación.

Capítulo 4. Plan de acción

Este capítulo plantea proponer a la Dirección Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública, un plan de acción, basado en los resultados obtenidos en el cuestionario y los grupos focales. El plan de intervención abordara únicamente las dimensiones interpretadas como desfavorables para cada Centro de Salud; por tal motivo se presentan diferentes estrategias con la finalidad de mejorar la apreciación que tienen los trabajadores de cada dimensión y por ende del Clima Laboral en general.

4.1 Plan de acción para el Centro de Salud “Nro. 1”

Tabla 13

Plan de acción Centro de Salud "Nro. 1"

Dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Recompensa	Socializar a los trabajadores acerca de las recompensas que podrían obtener por un trabajo bien hecho.	- Proponer un plan de incentivos y recompensas emocionales para los trabajadores.	Anualmente	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de socialización de plan de recompensas. - Diagnóstico de Clima Laboral.
		- Realizar reuniones para dar a conocer el plan de incentivos y recompensas emocionales.	Semestralmente		
Calor	Establecer un ambiente de confianza y compañerismo.	- Organizar actividades extralaborales de integración para fomentar lazos entre el grupo de trabajo.	Anualmente	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de actividades de integración realizados. - Diagnóstico de Clima Laboral.
		- Realizar pausas activas durante la jornada laboral, en donde se incluyan juegos y dinámicas en donde participe todo el personal.	Mensualmente		
Apoyo	Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.	- Realizar un taller enfocado en el trabajo en equipo y la cooperación.	Semestralmente	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de realización de talleres de trabajo en equipo. - Diagnóstico de Clima Laboral.

Conflicto	Incentivar la comunicación abierta y asertiva entre superiores y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres enfocados en la comunicación asertiva y resolución de conflictos. - Proponer espacios de mediación para que los involucrados puedan compartir sus opiniones. 	<p>Semestralmente</p> <p>Momento requerido</p>	Jefatura de TTHH Coordinadores Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Informe sobre la resolución de conflictos y satisfacción entre involucrados. - Informe de realización de talleres de comunicación asertiva. - Diagnóstico de Clima Laboral.
Identidad	Fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres en donde se enfatice la satisfacción que provoca el cuidar de la salud y bienestar de los pacientes. - Crear una cartelera en donde mensualmente cada colaborador coloque una frase, imagen o reflexión en donde se destaque la importancia de la profesión médica y de pertenecer a la institución. 	<p>Semestralmente</p> <p>Mensualmente</p>	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de realización de talleres. - Actualización mensual de la cartelera. - Diagnóstico de Clima Laboral

4.2 Plan de acción para el Centro de Salud “El Paraíso”

Tabla 14

Plan de acción Centro de Salud "El Paraíso"

Dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Recompensa	Socializar a los trabajadores acerca de las recompensas que podrían obtener por un trabajo bien hecho.	- Proponer un plan de incentivos y recompensas emocionales para los trabajadores.	Anualmente	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de socialización de plan de recompensas. - Diagnóstico de Clima Laboral.
		- Realizar reuniones para dar a conocer el plan de incentivos y recompensas emocionales.	Semestralmente		
Conflicto	Incentivar la comunicación abierta y asertiva entre superiores y empleados.	- Realizar talleres enfocados en la comunicación asertiva y resolución de conflictos.	Semestralmente	Jefatura de TTHH Coordinadores Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Informe sobre la resolución de conflictos y satisfacción entre involucrados. - Informe de realización de talleres de comunicación asertiva. - Diagnóstico de Clima Laboral.
		- Proponer espacios de mediación para que los involucrados puedan compartir sus opiniones.	Momento requerido		

4.3 Plan de acción para el Centro de Salud “Barrial Blanco”

Tabla 15

Plan de acción Centro de Salud "Barrial Blanco"

Dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Recompensa	Socializar a los trabajadores acerca de las recompensas que podrían obtener por un trabajo bien hecho.	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer un plan de incentivos y recompensas emocionales para los trabajadores. - Realizar reuniones para dar a conocer el plan de incentivos y recompensas emocionales. 	<p>Anualmente</p> <p>Semestralmente</p>	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de socialización de plan de recompensas. - Diagnóstico de Clima Laboral.
Apoyo	Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un taller enfocado en el trabajo en equipo y la cooperación. 	Semestralmente	Jefatura de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de realización de talleres de trabajo en equipo. - Diagnóstico de Clima Laboral.
Conflicto	Incentivar la comunicación abierta y asertiva entre superiores y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres enfocados en la comunicación asertiva y resolución de conflictos. - Proponer espacios de mediación para que los involucrados puedan compartir sus opiniones. 	<p>Semestralmente</p> <p>Momento requerido</p>	Jefatura de TTHH Coordinadores Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Informe sobre la resolución de conflictos y satisfacción entre involucrados. - Informe de realización de talleres de comunicación asertiva. - Diagnóstico de Clima Laboral.

4.4 Plan de acción para el Centro de Salud “Terminal Terrestre”

Tabla 16

Plan de acción Centro de Salud "Terminal Terrestre"

Dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Recompensa	Socializar a los trabajadores acerca de las recompensas que podrían obtener por un trabajo bien hecho.	- Proponer un plan de incentivos y recompensas emocionales para los trabajadores.	Anualmente	Jefatura de TTHH	- Informe de socialización de plan de recompensas. - Diagnóstico de Clima Laboral.
		- Realizar reuniones para dar a conocer el plan de incentivos y recompensas emocionales.	Semestralmente		
Calor	Establecer un ambiente de confianza y compañerismo.	- Organizar actividades extralaborales de integración para fomentar lazos entre el grupo de trabajo.	Anualmente	Jefatura de TTHH	- Informe de actividades de integración realizados. - Diagnóstico de Clima Laboral.
		- Realizar pausas activas durante la jornada laboral, en donde se incluyan juegos y dinámicas en donde participe todo el personal.	Mensualmente		
Apoyo	Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.	- Realizar un taller enfocado en el trabajo en equipo y la cooperación.	Semestralmente	Jefatura de TTHH	- Informe de realización de talleres de trabajo en equipo. - Diagnóstico de Clima Laboral.

Conflicto	Incentivar la comunicación abierta y asertiva entre superiores y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres enfocados en la comunicación asertiva y resolución de conflictos. - Proponer espacios de mediación para que los involucrados puedan compartir sus opiniones. 	<p>Semestralmente</p> <p>Momento requerido</p>	<p>Jefatura de TTHH</p> <p>Coordinadores</p> <p>Jefaturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informe sobre la resolución de conflictos y satisfacción entre involucrados. - Informe de realización de talleres de comunicación asertiva. - Diagnóstico de Clima Laboral.
------------------	---	---	--	---	---

Conclusión

En el trasfondo de esta investigación, se destaca la trascendencia del clima organizacional como un factor determinante en la dinámica laboral de los Centros de Salud de la Oficina Técnica Cuenca-Norte, Zona 1 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública (MSP). Este concepto abarca las percepciones que los trabajadores tienen sobre el entorno humano y físico en el que desempeñan sus actividades diarias. La complejidad del clima organizacional se refleja en la implicación de variables tanto económicas como emocionales, ambas fundamentales para evaluar y proporcionar una retroalimentación efectiva en la organización. En el diagnóstico del clima organizacional, implementado mediante el cuestionario diseñado por Litwin y Stringer, se identificaron deficiencias significativas en áreas cruciales como recompensa, calor, apoyo y conflicto. Estas deficiencias, reveladoras de un entorno laboral desafiante, resaltan la necesidad urgente de intervención. En un análisis más detenido, se revela que la única dimensión que mostró una evaluación positiva en todos los centros de salud fue la de estándares de desempeño, acentuando aún más la existencia de un clima organizacional adverso. Ante este escenario, el plan de acción elaborado se enfoca en abordar de manera inmediata estas problemáticas y debilidades identificadas, consciente de que la falta de intervención podría intensificar las dificultades, dando lugar a consecuencias graves e irreparables que requerirían un periodo prolongado para su resolución. En última instancia, la efectividad de este plan de acción radica en el reconocimiento de la urgencia de atender estas dificultades para restablecer un clima organizacional saludable que potencie el desarrollo institucional y contribuya al logro de los objetivos y metas establecidos.

Recomendaciones

Tras la conclusión de este estudio, se sugiere que la institución de salud convoque a una reunión a nivel de distrito, reuniendo a los directores responsables de cada Centro de Salud, con el propósito de proporcionar un conocimiento detallado sobre el clima organizacional existente en sus respectivos lugares de trabajo. Posteriormente, se recomienda que la directora y el equipo de recursos humanos realicen un exhaustivo examen y evaluación de los problemas principales identificados, así como del plan de acción propuesto, con la intención de implementarlo de manera inmediata. Esta iniciativa podría integrarse dentro de la planificación estratégica de la institución. Se destaca la importancia de perseverar en la ejecución del plan de acción anualmente, realizando las modificaciones necesarias para incorporar o suprimir acciones que faciliten el mantenimiento de una mejora constante en la organización. Un seguimiento adecuado después de la implementación del plan es esencial para verificar el cumplimiento de las propuestas y fomentar un entorno organizacional positivo. Los líderes de la institución deben reflexionar sobre las posibles repercusiones de mantener un clima organizacional deficiente, ya que esto no solo afecta el rendimiento individual, sino también el funcionamiento global y el logro de los objetivos establecidos. Además, se propone concientizar a los empleados sobre la relevancia del ambiente laboral en las empresas y llevar a cabo actividades que favorezcan el mantenimiento de un buen ambiente entre colegas, promoviendo así un entorno de trabajo más saludable y productivo.

Referencias

- Álvarez, J., Camacho, S., Maldonado, G., Trejo, C., Olguín, A., & Pérez, M. (2023). La investigación cualitativa. UAEH.
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Arano, R., Escudero, J., Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 9-14. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100003&script=sci_abstract&tlng=es
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture.
<https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>
- Carrillo, Á. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. [Doctorado en Ciencias de la Administración]. Universidad Nacional de la Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/75026>
- Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñonez, L., & Llambo, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Redalyc*, 1 (101). <https://www.redalyc.org/journal/5517/551770301007/html/>

- Chatman, J., O'Reilly, C., & Caldwell, D. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808. <http://doi.org/10.1002/job.1928>
- Cho, H., & Han, K. (2018). Associations Among Nursing Work Environment and Health-Promoting Behaviors of Nurses and Nursing Performance Quality: A Multilevel Modeling Approach. *Sigma Global Nursing Excellence*, 4 (50), 403-410. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29758117/>
- Correa, A. & Llanos, M. (2022). La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021: The Covid-19 pandemic and its effect on the work environment of the Nefrodiaz Clinic, period 2020-2021. *Res non verba revista científica*, 12(1), 34–55. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora. *Portal de Revistas de la UNLP*. (10). <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/3130/5060?inline=1>
- Dos Santos, R., Da Silva, M., & Spiri, W. (2018). Associação entre qualidade de vida e ambiente de trabalho de enfermeiros. *SciELO*, 31 (5). <https://www.scielo.br/j/ape/a/XV73M3N6B34FMb3QXtsbMGc/abstract/?lang=es>
- Efstathiou, G., Andreou, C., Tsangari, H., Dimitriadou, M., & Papastavrou, E. (n.d.). Adaptation and validation of the Cyprus version of the Practice Environment Scale of the Nursing Work Index: A methodological study. *Notas BMC*, 11 (1).

https://www.researchgate.net/publication/328733537_Adaptation_and_validation_of_the_Cyprus_version_of_the_Practice_Environment_Scale_of_the_Nursing_Work_Index_A_methodological_study

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es.

Giland, M., Drajat, R. A., & Nugraha, N. (2021). Does work discipline affected by the working environment and work motivation?. *Ciencias Económicas* 5(1), 13-23.

https://www.researchgate.net/publication/350499014_Does_work_discipline_affected_by_the_working_environment_and_work_motivation

Gómez, C., & Rodríguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional.

<http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdeLaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>

Gómez, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial, *Entramado*, 10(1).

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3482/2873>

Govea, M., Domínguez, M., & Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Manual de Recursos Humanos*,

1-21. <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

- Gutiérrez, M. (2014). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. [Especialización en alta gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/10669>
- Janíková, E., & Lake, E. T. (2021). Work environment assessment instruments used in nursing. *Revista de Enfermería y Ciencias Sociales relacionadas con la Salud y la Enfermedad*. 23(2).
https://www.researchgate.net/publication/354257153_Work_environment_assessment_instruments_used_in_nursing
- Lan, Y.-L., Huang, W.-T., Kao, C.-L., & Wang, H.-J. (2019). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Revista de Salud Ocupacional*. 62(2).
https://www.researchgate.net/publication/335146071_The_relationship_between_organizational_climate_job_stress_workplace_burnout_and_retention_of_pharmacists
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Martínez, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. UNED. (1.).
https://www.academia.edu/29863132/LIBRO_GESTION ESTRATEGICA_DE_L_CLIMA_LABORAL_
- Neill, A., & Cortez, L. (2017). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. *Repositorio Digital de la UTMACH*.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

Noriega, V. (2019). Rediseño de instrumento para evaluar clima organizacional de Enfermería en los servicios hospitalarios. *SciELO Cuba*. 17(1).
<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v17n1/1727-897X-ms-17-01-103.pdf>

OCDE. (2017). Directrices de la OCDE sobre la medición de la calidad del entorno laboral, *Publicaciones de la OCDE*.
<https://doi.org/10.1787/9789264278240-en>

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Revista Científica Yachana*, 8(2), 5-6. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*. 8 (6), 67-71.
<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/7167/pdf>

Rodríguez, M. (2015). Diagnóstico organizacional: Octava edición. *Ediciones UC*.
<https://ediciones.uc.cl/diagnostico-organizacional-octava-edicion-config-9789561416154.html>

Salaiza, F., Santillano, E., & Joya, I. (2021). Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. Efectos del clima y de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de un organismo de salud en el sector público.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2021/8.01.pdf>

- Salazar, C., & Serpa, A. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2), 377-388.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14047>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*. 27(10).
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf
- Santa, J., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrón*. 34(5).
<http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v34n5/tema11.pdf>
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *SciELO Cuba*. 17(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *SciELO - Saúde Pública*. 43(1). <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/57-67>
- Uribe, F. (2014). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. *DH Educación*. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Villegas, M. (2018). Análisis del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer, en el Colegio ABC School, y las propuestas de mejora. Universidad

Nacional de San Agustín de Arequipa.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7245>

Yopan, J., Gómez, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Conurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

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

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

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

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