



FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
SECCIÓN DE POSGRADO

CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DEL SECTOR SALUD RED DE SALUD SAN
JUAN DE LURIGANCHO 2016

PRESENTADA POR
JUANA MAURA UMASI LLAVE

ASESOR
PEDRO JAVIER NAVARRETE MEJÍA

TESIS
PARA OPTAR GRADO DE MAESTRA EN GERENCIA DE SERVICIOS
DE SALUD

LIMA – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

La autora permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DEL SECTOR SALUD
RED DE SALUD SAN JUAN DE LURIGANCHO 2016**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GERENCIA EN
SERVICIOS DE SALUD**

**PRESENTADA POR
JUANA MAURA UMASI LLAVE**

**ASESOR
DR PEDRO JAVIER NAVARRETE MEJÍA**

**LIMA – PERÚ
2017**

ASESOR

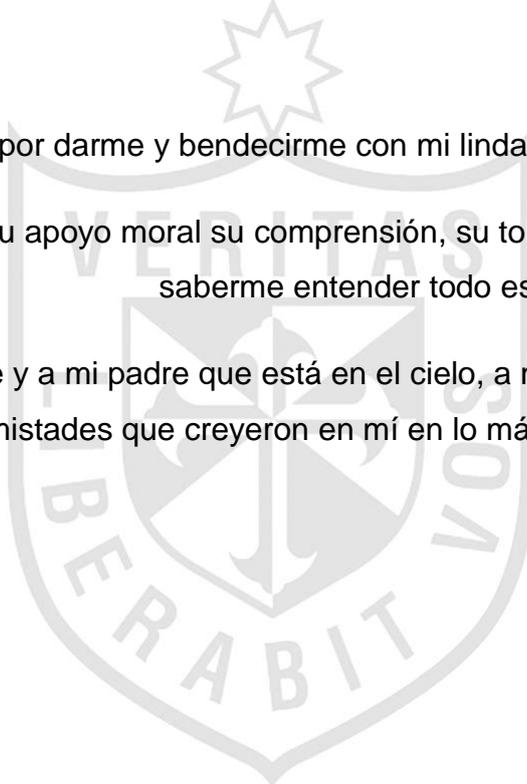
Pedro Javier Navarrete Mejía. Doctor en Salud Pública. Responsable del Centro de Investigación de Salud Pública. Instituto de Investigación. Facultad de Medicina Humana. Universidad de San Martín de Porres.

JURADO

Presidente: Dr. Juan Carlos Velasco Guerrero. Doctor en Salud Pública

Miembro: Dr. Zoel Huatuco Collantes. Maestro Planificación Estratégica en Salud

Miembro: Dra. Hilda Rivera Córdova. Doctora en Educación



A Dios, por darme y bendecirme con mi linda familia, A mi esposo,
A mis hijos por su apoyo moral su comprensión, su tolerancia y su amor de
saberme entender todo este tiempo de estudio.

A mi madre y a mi padre que está en el cielo, a mis hermanos y a mis
amistades que creyeron en mí en lo más profundo de su ser.

AGRADECIMIENTO

A todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres por haberme dado vida, a mi familia que siempre me supo entender como estudiante.

ÍNDICE

	Pág.
Jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Indice	V
Indice de tablas	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	5
1.1 Antecedentes de la investigación	
A nivel nacional	
A nivel Internacional	11
1.2 Bases teóricas	15
1.3 Definición de términos	28
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLE	32
2.1 Formulación de la hipótesis	
2.2 Variable y su operacionalización	
CAPITULO III. METODOLOGÍA	33
3.1 Diseño Metodológico: Tipo y diseño del estudio	
3.2 Diseño Muestral (Población, muestra y muestreo)	
Población	
Muestra	
Muestreo	
3.3 Procedimiento de recolección de datos	34
3.4 Procesamiento y análisis de los datos	35
3.5 Aspectos éticos	
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	36
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	43
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
FUENTES DE INFORMACIÓN	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Niveles de clima organizacional del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, 2016	36
Tabla 2. Niveles de la dimensión autorrealización del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, 2016	38
Tabla 3. Niveles de la dimensión involucramiento laboral del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, 2016	39
Tabla 4. Niveles de la dimensión supervisión del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, 2016	40
Tabla 5. Niveles de la dimensión comunicación del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, 2016	41
Tabla 6. Niveles de la dimensión condiciones laborales del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho, 2016	42

RESUMEN

En el contexto de la Red de salud de San Juan de Lurigancho se propuso esta investigación con el objetivo de conocer el nivel del Clima Organizacional del personal administrativo que labora en las instalaciones, desagregándolo en las dimensiones a la autorrealización; involucramiento; supervisión; comunicación y las condiciones laborales.

Fue una investigación básica, de diseño no experimental, descriptivo y transversal, con enfoque cuantitativo. Se usó la encuesta como técnica de toma de datos, evaluando a 101 personas. Se hizo un análisis descriptivo de los datos obtenidos.

En los resultados se obtuvo que el 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el clima organizacional es Regular. El 17,8% señalaron que está deteriorado. Se demostró que la comunicación y las condiciones laborales son las dos dimensiones más ligadas entre sí. Asimismo, el 74,3% revelaron que la autorrealización es regular. El 72,3% señalaron que el involucramiento laboral es regular. El 63,4% dijeron que la supervisión es regular. El 66,3% revelaron que la comunicación es regular. El 69,3% reveló que las condiciones laborales son regulares.

Las conclusiones arrojaron que el clima organizacional de la red de salud de San Juan de Lurigancho desde la percepción de los encuestados es regular.

Palabras clave: Clima organizacional, comunicación, autorrealización, supervisión, condiciones laborales.

ABSTRACT

In the context of the Health Network of San Juan de Lurigancho, this research was proposed with the objective of Knowing the level of Organizational Climate of the administrative staff that works in the facilities, disaggregating it in the dimensions to the self-realization; Involvement; supervision; Communication and working conditions.

It was a basic research, of non-experimental design, descriptive and transversal, with quantitative approach. The survey was used as a data collection technique, assessing 101 people. A descriptive analysis of the data was made.

In the results it was obtained that 72.3% of the 101 respondents revealed that the organizational climate is Regular. 17.8% indicated that it is deteriorated. It was shown that communication and working conditions are the two most closely linked dimensions. Also, 74.3% revealed that Self-realization is Regular. 72.3% indicated that the labor involvement is Regular. 63.4% said supervision is Regular. The 66.3% revealed that the Communication is Regular. The 69.3% revealed that the Working Conditions are Regular.

The conclusions showed that the organizational climate of the Health Network of San Juan de Lurigancho from the perception of the respondents is regular.

Keywords: Organizational climate, Communication, Self-realization, Supervision, Working conditions.

INTRODUCCIÓN

La hegemonía de la globalización internacional, ha traído consigo algunas condiciones favorables para el desarrollo de las empresas en el mundo, muchas de las cuales han adoptado estrategias de desarrollo organizacional basados en la participación activa de los trabajadores para el diseño, la planificación y la ejecución de programas relacionados con la mejora institucional, del personal y de la producción de bienes y servicios a toda escala y han dado lugar al desarrollado de un clima y cultura organizacionales. (1)

El desarrollado de un clima organizacional, si bien se ha iniciado en el campo comercial e industrial, se han extendido a las empresas de servicios, especialmente a los de educación y de salud. Sin embargo en Perú, los términos cultura y clima institucional tienen antecedentes desde los años ochenta, aun cuando recién en estos últimos años, tardíamente se haya dado mayor importancia en las organizaciones públicas y privadas del medio. La época anterior no dio lugar a la conciencia de los decisores políticos en lograr la calidad en la prestación de servicios, entender el estado en que se encuentran las cosas y la forma cómo se debe trabajar para llegar a los objetivos de la institución como ocurren actualmente .(2). Condiciones que en la actualidad se adoptan como propósito incluso en las organizaciones menores de salud tal como ocurre en la sede administrativa de la Red de Salud “San Juan de Lurigancho”.

Las organizaciones públicas de salud deben caracterizarse por ser eficaces en todos los servicios que lo conforman, razón que es necesario que los insumos con los que cuentan y se beneficien de modo eficiente, considerando los escasos, tal como ocurre en estas épocas. Optimizar los recursos en las organizaciones de salud es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que se trabaja mucho con el factor humano, y este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones, condiciones de la sede administrativa de la Red de Salud de “San Juan de Lurigancho” se reflejan en grado mínimo. Es de considerar que uno de los principios fundamentales que tiene cualquier institución es el recurso humano y su desempeño laboral, que en gran medida depende de la de cuyo desempeño depende en gran medida de la propia efectividad organizacional (3).

El clima organizacional de las entidades de salud fueron y son vistos por la población, a través del tiempo, como el de menor garantía y categoría, y existen evidencias de las limitadas condiciones de la confiabilidad en cuanto a calidad humana del personal, calidad de atención al usuario, la deficiente infraestructura tal como el equipamiento de los servicios básicos, la burocracia administrativa etc. Sin embargo, hacia los últimos años, se ha enfatizado como “un mal necesario” la atención de la salud “con calidad” para aquellas poblaciones con menores ingresos económicos, para quienes viven en la periferia de las ciudades, en los poblados rurales y dispersos tanto de la sierra como de la selva, se tiene el mismo acometido para los desplazados por la violencia política, en los departamentos afectados por este fenómeno

Así como en la jurisdicción de la sede administrativa de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho en Lima, que alberga a poblaciones desplazadas por la violencia. (4)

No hay duda que las condiciones económicas determinan estilos de vida, sin embargo no actúan solas de forma exclusiva y única sobre la salud. Tienen significativo impacto en la salud los aspectos individuales (tanto biológicos como psicológicos) y de la misma forma la política nacional y los aspectos culturales relacionados con el clima organizacional de los servicios de salud. También influyen en la dinámica de las organizaciones las decisiones políticas locales y nacionales para la reforma de los centros laborales de salud. En este sentido, en la sede administrativa de la Red de Salud de “San Juan de Lurigancho” se han producido algunos cambios importantes hacia el año 2016, dándose una estabilidad en la categorización del personal de la condición de contratados a nombrados, cuyo impacto en la forma de prestación de los servicios a los usuarios de la población, aún no permiten visualizar con claridad un progreso definido a través de los servicios estabilizados (5), lo cual permite identificar otra limitación organizacional, la capacitación del personal en clima organizacional, un problema por resolver si se trata de mejorar los servicios del personal de salud hacia la comunidad.

Es más, en tiempos recientes se han registrado hechos relacionados con reclamos de trabajadores de salud, debido a la diversidad de factores de reivindicación laborales y propuestas de nombramiento de más contratados, cuyos criterios de contrato son diferenciados en todos los casos; que son

calificados como desventajosos, otro factor corresponde a las condiciones laborales, la bioseguridad y similares que son propios del quehacer en el sector salud. Estos hechos corresponden a otros indicadores relacionados con la existencia de condiciones desfavorables en el clima organizacional de la sede administrativa de la Red de Salud San Juan de Lurigancho, correspondiendo éste a una situación de inestabilidad e indefinida, una limitación en la motivación laboral de los trabajadores, poca identificación con el centro laboral y la limitada disponibilidad de recursos humanos nombrados, recursos de organización y materiales.

Sobre las características citadas, en relación a los trabajadores de la sede administrativa Red de Salud de “San Juan de Lurigancho”, se adiciona que la organización cuenta con una población de 104 trabajadores (6), cuya línea basal de clima organizacional para la toma de decisiones, de cualquier naturaleza se desconoce, por lo que se plantea la necesidad de llevar a cabo un reconocimiento de las condiciones en que se encuentra, especialmente sobre la percepción de los trabajadores respecto a la estructura de su centro de laboral, la dinámica interna entre compañeros de trabajo, el grado de motivación por la remuneración que reciben, el ambiente laboral que propician, el grado de cooperación que encuentran, los conflictos existentes con las autoridades y con los usuarios y a todo esto se suma la inadecuada infraestructura , y la identificación con el centro de trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

A nivel nacional

El Ministerio de Salud (8) en los últimos años ha ingresado a una política de mejora del clima organizacional de este modo aprueba el “Plan para el estudio del clima organizacional 2008– 011” y “metodología para el estudio del clima organizacional” mediante R.M. N° 623-2008-MINSA; se busca crear ambientes laborales idóneos en los centros de salud y ofrecer mejor atención a usuarios. A partir de esta resolución, en el 2009 se iniciaron encuestas a los trabajadores de establecimientos de salud de todo el país con el fin de implementar la gestión de la cultura organizacional en el sector salud. El documento señala que el Estudio de Clima Organizacional permite conocer la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo cual permitirá definir programas de intervención y desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación.

Algunas de las consecuencias no favorables del clima organizacional en salud son la inadaptación, alta rotación de personal, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. y refiere las buenas relaciones interpersonales para la prestación de un servicio de salud de calidad y calidez.

El reporte de Álvarez & Valverde (2) respecto a la cultura organizacional del Instituto Nacional de Oftalmología (INO) considera que es desequilibrada; la parte operativa o explícita empresarial no guarda relación con las demás áreas, o las implícitas de la propia organización (es decir, de los valores y las creencias), lo que trae consigo no es más que el desenlace de los grupos de referencia que la conforman, además de las actitudes de confort, reacciones impulsivas y auto proteccionistas, que se identifican por medio del respeto a las reglas interiores, la culpa cuando se rompen la normativa, el tema a las represalias, la dependencia, el comportamiento estereotipado, confusión de los conceptos, miedo a las llamadas de atención, oportunismo, el constante control, etc.

Refiere que el cambio de crecimiento cultural, en cierta manera depende de los grados que están a disposición de generar una modificación estructural. En este sentido, los determinantes del cambio, se autorregulan en la medida que el liderazgo se apodera. En este sentido, en el INO, se demuestra que la resistencia a las modificaciones de los estilos de liderazgo imperante en la empresa, no genera conciencia crítica en la importancia del crecimiento cultural, y el equilibrio solo debe existir en los mismos grupos de referencia para el tránsito del camino al éxito. Sin embargo, es de considerar que los mismos empleados saben de estos cambios, pero a nadie se le ocurre impulsar un concienzuda verdad que se interrelaciona con los cambios que le permiten laborar en diversos climas, sea restantes, participativos, proactivos. A menudo, los sujetos se oponen a las modificaciones estructurales, puesto que así lo establece la cultura de trabajo. Ahora bien, el deficiente

crecimiento cultural en la institución lleva consigo a la empresa a controlar una actividad laboral normalizada y reglamentada, aun cuando no se tenga en cuenta a los sujetos que suelen buscar la satisfacción de necesidades. Por consiguiente, la carencia de una proyección de la cultura se refleja en dos sentidos: los nombrados y contratados, han ocasionado deserción de talentos altamente calificados hacia otros rubros o fuentes laborales ya sea en el sector privado, puesto que el trato dado al personal muchas veces son intolerantes, ya sea por la intensidad de trabajo, con un estrés laboral llevado a cabo por los profesionales que buscan oportunidades laborales, y se valore sus conocimientos, satisfaciendo las necesidades económicas, sociales y una planificación en su carrera. Ello se representa para la misma institución, pérdida, ya que se supone que el personal está capacitado para desempeñarse en altos cargos, aun cuando sea costosa, en este aspecto, el profesional lleva consigo sus conocimientos y los usa como especie de trampolín para lograr reconocimiento en otras organizaciones.

La cultura organizacional se debilita por la falencia del compromiso de los mismos empleados hacia su institución; sin embargo, la situación se vuelve un problema puesto que sus niveles jerárquicos no consideran la propagación de su misión; identificando y fortaleciendo de valores esenciales y el reconocimiento y cercanía con los individuos que participaron en la construcción histórica del Instituto Nacional de Oftalmología, aunque sea considerado un aspecto prioritario. Los fundadores que trabajan en el INO, conservan sus relaciones para con los superiores y como tales guardan lazos de subordinación, mientras que con los nuevos que laboran, sea por la

antigüedad, estos se consideran con un estatus diferencial, su relación laboral muchas veces se convierte en una especie de respeto hacia los trabajadores más antiguos; no obstante, cuando está se deteriora, y en la primera oportunidad que estos últimos erran, aprovechan para demostrar sus conocimientos, rivalidad y competencia, a pesar que se presentan de forma mínima; más aún si los resultados suelen revelar un ambiente laboral, donde si bien es cierto hay compañerismo, pero no amistad. Los usuarios externos testifican que el precio que les cobra por los servicios que presta el INO, es justo. Por otra parte, la mayor dificultad que encuentran los pacientes de los servicios del INO, es el poco espacio que tienen las salas de espera, en la atención de caja, el trato por parte del personal administrativo y asistenciales que laboran directamente con los usuarios; por lo cual el clima institucional si afecta a los miembros de la institución y se ve reflejado en la atención que ofrece.

El estudio de clima organizacional realizado por Puma⁽⁹⁾ en el “Hospital Alberto Seguí” de Arequipa, en sus conclusiones refiere: El clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización, en forma positiva o no definida por la percepción que los miembros de la organización. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, eficacia, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, en cambio: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, ineficacia etc. Para el logro del mejoramiento y la eficacia, es un proceso que toma su tiempo, los cambios se ven a largo plazo. Por ello, es indispensable

comprender que la calidad laboral es un reto a diario. Por otra parte, si una administración autocrática realiza cambios bruscos, y lo hace en corto plazo, no logrará mantener progresos significativos en las personas, menos aún mostrarse eficaces; puesto que un entorno deteriorado, lleva a un ausentismo constantes, tasas de rotación y sobre todo renuncias permanentes, parsimonia, lentitud, desgano e indiferencia; el retiro psicológico de sus labores y la actitud de cumplir exactamente con el mínimo de labores. El buen clima organizacional, en las empresas más rentables, está fundamentado en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone para sus miembros, como también la confianza mutua.

La preocupación por el crecimiento profesional de los colaboradores es profesionalmente, una medida, que en su enfoque cuantitativo se logra medir el éxito profesional; aun cuando se midan los grados de superación que se obtiene en lapso de tiempo, y sea utilizando herramientas a fin que el postulante adquiera las competencias necesarias y los conocimientos fundamentales para un desarrollo eficiente.

En el Hospital Antonio Lorena de Cusco (10) por RD se nombra un comité para el estudio de clima organizacional. Consideran que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la institución, está dado por las perspectivas de los integrantes de la institución con respecto al trabajo; el entorno físico en que se da; las relaciones humanas que gira

alrededor de él y las distintas regulaciones formales e informales que influyen en el trabajo. Por ende, se señala que un estudio que toma como punto referencial el clima institucional, da mayor acceso al conocimiento, ya sea de manera científica y sistemática, opiniones de los individuos sobre el ambiente laboral, y sobre todo los determinantes laborales; con esa finalidad de elaborar proyectos se logra superar de modo prioritario los elementos negativos que se detecta la posible afectación al compromiso y la productividad del recurso humano, para de esa manera potenciar todos aquellos aspectos favorables que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

En el Hospital “Félix Mayorca Soto”, Arredondo (11), en su estudio observacional, descriptivo-correlativo y de corte transversal, con una población de 119 empleados, encontró un promedio medio de inteligencia emocional. Por cierto, al compararse ésta diferenciando por sexo, rango etario ocupacional; no se evidenció diferencias significativas en la estadística. De modo, que para promediar la percepción de dicha variable, se empleó ANOVA, lográndose observar que un 78.9% de empleados, considera que el clima institucional bueno y aceptable. No obstante, al darse la comparación entre los grupos ocupacionales, se demostró que las diferencias son significativas estadísticamente; tanto con los binomios; obstetrices-enfermeras; obstetrices-médicos. Por consiguiente, se llega a afirmar que las obstetrices logran tener una mejor percepción del clima de la organización más que en el binomio: enfermeras-médicos. Por tanto, no existen diferencias significativas en los porcentajes obtenidos por sexos.

Ahora bien, dicho estudio determinó la correlación, aplicando la prueba de Rho Spearman y desde luego llegó a la conclusión, que no existe relación directa entre la inteligencia emocional y el clima institucional; de modo que lo que se considera que cada empleado tiene su propia percepción en su entorno laboral que va de la mano con sus cualidades individuales, formando parte de su misma inteligencia emocional.

El Proyecto 2000 del Ministerio de Salud con USAID (12), en una investigación de carácter aplicativa en seis establecimientos de salud demostró la mejora del clima organizacional en cuanto a la percepción favorable en base a la mejora continua, el liderazgo del personal mejoró con una cuota de poder y autoridad asignada al personal, respecto al compromiso con la institución la mayoría estuvo con disposición a ponerla en práctica, el trabajo en cuanto se hizo de equipo fue poderoso, el cambio de actitud varió lo suficientemente favorable hacia el sector de salud.

A nivel Internacional

Las propuestas iniciales se dieron en Bolivia, entre el cinco y el seis de julio del 99; aprovechándose el Foro Subregional Andino sobre la Reforma en Salud, que fue convocado por la División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud de la OPS, cuyos invitados fueron profesionales de renombre de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. (13).

En la realidad venezolana, Pérez et al (14) diagnosticaron el clima organizacional en el personal de salud de dos establecimientos de salud ambulatorios, cuyos resultados en las escalas del test EDCO fueron: El Clima Institucional en los trabajadores, llegando a un alto nivel porcentual de 75%; mientras que el 25% se ubicó en un nivel intermedio. Por otro lado, en relación a las dimensiones propias del clima, lo que más resaltó fueron las relaciones humanas, alta dirección de los funcionarios de las diversas direcciones; sentido de pertenencia, empleados que se identifican con la empresa; la retribución en los trabajadores, siendo capaces éstos de retribuirles con su trabajo a la empresa; la disposición de recursos e insumos, esta dimensión ofrece una serie de recursos y herramientas en el desempeño de manera eficaz y un buen trabajo; la estabilidad, en esta, la empresa brinda a sus empleados a la vez que las hace participes de las metas alcanzadas en el tiempo programado; claridad y coherencia en la administración de la alta dirección; los valores colectivos, presentes en el grupo humano, donde se ayudan los unos a los otros, de manera que la jornada se convierte en más productiva y amena.

En el medio cubano un estudio de corte transversal, se identificó la percepción de los directivos del sector de salud privado (policlínicos) y el clima institucional. Para ello, se tuvo en cuenta 4 dimensiones; la motivación, el liderazgo, la reciprocidad, y la participación. La primera de ellas reflejó valores inaceptables que van por debajo de los límites inferior medio; la reciprocidad con sus dos categorías, también sufrió dicha frecuencia, estar por debajo del límite inferior; retribución, y la participación mantuvieron

similares rangos. Por tanto, lo que se concluyó que el clima institucional que perciben los funcionarios del sector salud en las áreas que elaboran no es del todo adecuados, más aún cuando se tiene a la motivación y la reciprocidad afectas a los continuos cambios de gestión(15).

En México se realizó una investigación para observar el accionar de los médicos con referencia a los roles y actividades del resto del equipo de salud; tanto en las áreas técnicas administrativas, el área técnica de los médicos, y la docencia e investigación. Para ello se utilizó un instrumento como un cuestionario en escala Likert del 1 al 5 respectivamente, donde se sigue que el 1 es favorable y el 5 es desfavorable. En este sentido, los resultados encontrados representaron un promedio que oscila entre 3 y 4 respectivamente que es indiferente (ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Por tanto, se demostró también que el grupo femenino presentó un promedio ligeramente menos favorable con 3.56 vs a 3.2 puntos en comparación a los pares varones. No obstante, la peor área con muy bajo nivel de calificación fue el área técnica administrativa con un puntaje solo de 4. Por tanto, se concluye, que el estudio documentó una tendencia macro hacia el accionar desfavorable del médico con respecto a los demás del equipo de salud. Ello, indica que se puede determinar un clima organizacional menos favorable hacia los compañeros de trabajo (16).

En Colombia consideran el Clima Organizacional es un área estratégica de estudio en cualquier organización, porque afecta directamente al talento humano, su recurso más valioso y herramienta de éxito, crecimiento y

sostenibilidad en el mercado. Bajo esa base, se desarrolló una investigación en cuatro Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de la Ciudad de Santa Marta: E.S.E. Hospital Central Julio Méndez Barreneche, Instituto de los Seguros Sociales, Clínica de la Mujer y Colsalud S.A. Todas estas IPS públicas o privadas. Al interpretar los datos obtenidos, encontraron que no existe un patrón de conducta que determine que el clima difiere entre las IPS del sector público con las del sector privado y que en su defecto, así como cada individuo tiene características especiales e individuales, dentro de un mismo sector también se presentan dichas diferencias de una organización a otra; por lo cual se infiere que el Clima Organizacional está influenciado más por los estilos de dirección que por cualquier otro factor; en las cuatro IPS objeto de estudio predomina un sistema organizacional autoritario, lo que se constituye en una gran debilidad, ya que el proceso de toma de decisiones está concentrado en la alta gerencia. Luego, se procedió a formular planes y estrategias que pretenda mejorar el clima organizacional existente y posicionarse dentro de un entorno competitivo y en constante cambio (17).

En la realidad chilena, un estudio realizado por Chiang *et.al* (18) sobre una muestra 323 trabajadores de salud Hospital I, encontraron una elevada motivación y clima organizacional que correlaciona en forma general con las condiciones de calidad del establecimiento de salud.

1.2 Bases teóricas

De acuerdo a Gonçalves (3) no existe un consenso para una definición de clima organizacional que fue aceptada, no obstante existe un alto grado para el reconocimiento de los aspectos esenciales del Clima institucional, siendo el conjunto de atributos que refieren al entorno de trabajo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que empela como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio.

El Clima institucional está relacionado con la motivación de los integrantes de la empresa. Ahora bien, siendo la motivación una dimensión fundamental, muchos autores empezando por Maslow, considerada como la que origina a las demás categorías, además que proporciona relaciones con la satisfacción, animación, interés, y colaboración entre los integrantes. Por tanto, el clima organizacional se suele caracterizar por estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción; puesto que para algunos casos se puede transformar en inconformidad, agresión e insubordinación (19).

Ahora bien, es importante el enfoque metodológico, puesto que consiste en el hecho que la conducta de un empleado, no es solo un resultado de elementos institucionales, sino que en cierta manera depende de las percepciones que los mismos empleados tengan de sí mismos de los factores. Por ende, las percepciones de los trabajadores, desde luego

dependen siempre de las actividades, interacciones y serie de experiencias que cada individuo tenga con la organización- En este sentido, el Clima refleja la interacción entre las mismas características tanto personales como institucionales.

La persona que asiste al trabajo lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece, lo que es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. Ahora bien, los preconceptos que se confrontan con los muchos factores asociados con la cotidianidad del trabajo, el estilo de liderazgo del jefe, la asociación con el resto de los trabajadores, por otro lado estaba la rigidez – flexibilidad de la institución, asimismo las opiniones de los demás, el trabajo en equipo, etc. Por su parte, las coincidencias o discrepancias con el más mínimo detalle de la realidad diario, además de las ideas preconcebidas o adquiridas por el personal a lo largo del tiempo laborado, va también de la mano que conforma el mismo clima organizacional. Por consiguiente, el clima organizacional debe ser el motor para impulsar los vínculos u obstáculos ya sea para un buen desempeño de la misma organización, aun cuando signifique poseer una factor de diversa influencia en la conducta de aquellos que la conforman (20).

De acuerdo a lo expuesto el Clima Organizacional comprende la manifestación de la “Opinión” que los empleos y directores se nutren de la institución a la cual pertenecen. Incluyendo los sentimientos que los trabajadores puedan construir tanto de su cercanía como de su lejanía hacia

el jefe; colaboradores y compañeros de trabajo; lo que expresa en términos de autonomía, estructuración, retribución, amabilidad, estima, apertura, etc.

A manera de resumen sobre las definiciones de clima organizacional, Silva (21) señala que estas se agrupan en tres posturas o enfoques:

Los conceptos objetivos u objetivistas, en cierto modo privilegian comprensión de la variable como especie de una gama de peculiaridades institucionales ya sea mediante los elementos tangibles y desde luego influye en el comportamiento de sus miembros, Brunet (22). Por otra parte, Mañas, Gonzales y Peiro(23) denominan a éste aparato estructural sobre la formación del clima. Precisamente, para este enfoque, existe una manera tangible, y externa a los mismos sujetos que están expuestos a él y solo lo perciben. Por otra parte, el grupo de miembros son quienes se exponen a los constantes cambios, tal es así, que tienen percepciones muy similares del ambiente laboral. Al ser, éstos últimos interrogados sobre el clima, lo reproducen sin modificación alguna, ni cambios, ni procedimiento.

Los conceptos subjetivos y subjetivistas, comprenden al clima como un modo de percepciones individuales de sus mismos miembros de la institución. Bajo esta perspectiva, se asume en cierto modo, una postura diferente y extrema al enfoque anterior. En otras palabras, el ambiente laboral depende, claro está del estado de ánimo de los individuos que experimentan, viven y están en constante relación laboral; ello indica que sería mutable, poco fiable y a la vez inabordable. En este sentido Mañas (23) determina al enfoque perceptual

de la formación del clima, desde su lado subjetivo; bajo esta mirada es solo una descripción personal del mismo ambiente laboral.

Como tercer punto, los conceptos que integran y conciben al ambiente laboral ya sea como resultado de las interacciones como peculiaridades físicas propias de las instituciones, y desde luego como peculiaridades individuales de los sujetos que la componen. Estos son actores que mediante su interacción participativa y recíproca con el entorno, dan lugar y espacio al consenso interno.

Sobre los tres enfoques anteriores, Méndez (24) ofrece un consolidado mediante una definición sugerente de clima y en forma integral:

“El entorno organizacional, reproducido y percibido por los individuos según a las condiciones que encuentran en el procesamiento de interacciones sociales y la estructura propia interna en el que se expresa por dimensiones (objetivos, motivación, liderazgo, entre otras) se orientan más a las creencias, percepción, nivel de participación, actitud permanente, satisfacción y eficiencia laboral”

Teorías que sustentan la importancia del clima organizacional

De acuerdo con Brunet (22) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Por otro lado, otros autores (25) hacen referencia a otras escuelas que sustentan el clima organizacional como el estructuralismo, humanismo, la sociopolítica y la crítica.

Para el estructuralismo, el clima se origina en los elementos del entorno laboral, y se expande de acuerdo al también de la empresa, centralización y/o descentralización en la toma de decisiones, los grados jerárquicos de autoridad, además el empleo de la tecnología, regulación de la conducta personal. Aun cuando, diversos autores no pretenden negar lo que influye en la personalidad del sujeto en el esclarecimiento del significado de acontecimientos institucionales, más bien, centrarse particularmente en los elementos estructurales de la misma naturaleza positiva.

Por otro lado, para los humanistas, el clima no es más que la gama de percepciones totales que las personas mantienen en su entorno social, reflejando en ello, la interacción entre las peculiares de los sujetos y las propias instituciones.

Las corrientes sociopolítica y crítica afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integran todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Otra teoría del clima organizacional es la que propone Likert, también llamada de los sistemas de organización. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (22).

El clima organizacional es un elemento que ha adquirido gran relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional general con el clima de cada sector de la organización.

De acuerdo con Brunet (22) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por los años 60s. Lo cual ilustra que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito público; sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se consideran válidos elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en ambos.

Martín menciona que el término clima, es un concepto metafórico que adquirió relevancia en el ámbito sociológico cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo de calidad.

De acuerdo con Chiavenato (26) el clima no es más que la cualidad o peculiaridad del entorno percibido, o el que se experimenta como parte integrante dentro de la misma organización, ello hace que se tome en cuenta

diferentes fuentes de información, que éstos mismos puede proporcionar a la institución.

Rodríguez (27) hace mención, que el clima de la organización tiene autonomía y permanece aun cuando se experimente situaciones coyunturales. Ello implica, que existe estabilidad en el ambiente laboral, y signifique que los cambios que se reflejan sean graduales paulatinamente; en efecto, en una situación conflictiva no resuelta, se puede empeorar más la situación y el clima se vea afectado en un tiempo prolongado, de manera que se contamine la productividad de la organización.

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (28) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a) “Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización;
- b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en

los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorge Bloom (18), sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- Colegialidad, se entiende como el nivel en el cual los miembros se suelen mostrar amicales, y ayudan y estrechan lazos de confianza entre unos a otros, mantenimiento un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la alta dirección, asimismo, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y

- Oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la empresa.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la empresa.

De otro lado, es importante saber la evaluación del clima, puesto que no es necesario hacer interrogantes a los elementos de la organización. Este cuestionario, se puede validar siempre y cuando se tome una muestra relevante y significativa de la misma organización.

Tipos de clima

Desde 1965 Liker (29) propuso los tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

a) Clima tipo Autoritario-Explotador: Su característica va de acorde a la alta dirección empresarial, puesto que no logra tener la máxima confianza en sus empleados. En su mayoría, las decisiones y objetivos concuerdan se suelen distribuir en miras a la función descendente. En este sentido, los trabajadores laboran en un ambiente de pánico, de pavor, temor, castigo, amenaza, además pocas veces sacan provecho de retribuciones o premios Este clima laboral, a veces suele presentarse como un ambiente estable y aleatorio, pero que en el trasfondo del meollo problemático, la comunicación

no es fluida, lo máximo que se puede sacar de ello son órdenes e instrucciones normativas verticales.

b) Clima tipo Autoritario-Paternalista: Es aquel donde la dirección tiene confianza condescendiente en sus trabajadores, como las de un amo hacia un siervo. En su mayoría, las decisiones que se toman, mantiene un orden de niveles jerárquicos inferiores. En este sentido, en este modelo de clima, la dirección juega un rol más que con las propias prioridades sociales de sus trabajadores, da la impresión que se realiza bajo un trabajo estable y estructurado.

c) Clima tipo Participativo-Consultivo: Por lo general, en este clima se toma en cuenta que los empleados tomen sus propias decisiones entre su nivel jerárquico. De modo que la alta dirección luego expresar su confianza en estos mismos, y por otra parte, la comunicación se hace más fluida y sea de tipo descendiente, las recompensas con mayores y castigos ocasionales. Se trata, entonces, de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

d) Clima tipo Participativo-En Grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus subordinados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solo de manera ascendente o descendente, sino también lateral. Los empleados están motivados por la

participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe, una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Existe diferencia entre cultura y clima, este radica en que el clima es un constructo personal fundamentado en los valores y creencias personales, de lo que el sujeto entiende es el rendimiento; y la cultura, es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias, y por lo tanto, la representación de la realidad socialmente construida. No obstante, los temas de interés entre los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima. Solo en las dos últimas décadas se ha hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Elementos del clima organizacional

Alexis Conçalves (Op Cit. 18) refiere que para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas, directa o indirectamente, por el personal que se desempeña en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización, a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto a las estructuras y características organizacionales y a los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.3 Definición de términos

- **Clima organizacional.** Es un constructo personal fundamentado en los valores y creencias personales, de lo que el sujeto entiende es el rendimiento. A la vez el sentir de los trabajadores de una institución en el ámbito laboral, dentro de una institución y la forma de interacción de todas las personas de seguir las reglas y normas que afectan al Clima laboral
- **Autorrealización.** Es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias, y por lo tanto, la representación de la realidad socialmente construida- Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se desarrollan todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte a la autorrealización como parte del clima de la

organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

- **Potencial Humano:** Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones
- **Diseño Organizacional (Estructura).** Las organizaciones según Chester I. Bernard (17) es " Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización (20).
- **Plan de Clima Organizacional:** Documento técnico, en el cual se establecen objetivos, estrategias y actividades a desarrollar para el estudio de clima organizacional. El cual debe ser elaborado por el

Equipo Técnico o Comité de Clima Organizacional según nivel de complejidad del establecimiento de salud (17).

- **Metodología del Estudio de Clima Organizacional:** Documento técnico que proporciona la metodología, herramientas e instrumentos, al personal de salud para promover la implementación del estudio de clima organizacional que contribuya al desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.
- **Proyecto de Mejora Continua:** Se reconocen como propuestas de valor, porque su implementación genera avances sustanciales y relativos al cumplimiento de la Misión de la organización, la satisfacción de los usuarios y trabajadores (recursos humanos o usuarios internos) así como el impacto en la comunidad de influencia a la que van dirigidos sus servicios(20).
- **Recursos Humanos (Usuarios internos):** Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios. La naturaleza, si bien es cierto provee los insumos y/o materias prima que se convierten en productos y servicios. El capital provee medios de pago para adquirir u obtener material prima necesarios, así como también remuneración de manufactura de los productos o servicios. Por último, el trabajo, en sí, es la intervención, participación e instrumentación humana, que se

manifiesta de manera física y mental en la aplicabilidad de los materiales para luego transfórmalos en productos tangibles e intangible.

- **Sensibilización:** Es entendida como el conjunto de acciones que pretenden influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos conceptos de las personas y grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas. Consiste en motivar la participación y el compromiso de los decisores y gestores políticos en salud, en la implementación del Plan de Clima organizacional



CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de la hipótesis

Por el tipo y diseño de investigación no se colocará hipótesis debido a su característica descriptiva.

2.2 Variable y su operacionalización

Variable clima organizacional: Para Chiavenato (26) el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rango
Autorrealización	Desarrollo profesional Programa de capacitación Técnicas de motivación de parte de los directivos	1 - 5	Totalmente en desacuerdo (TD)	
Involucramiento laboral	Valores organizacionales Compromiso con la organización Nivel de logro del personal Misión y visión de la Institución Políticas de incentivos	6 - 10	En Desacuerdo (DA)	Bueno (89 – 120) Regular (56 – 88)
Supervisión	Orientación en el desempeño laboral Capacitación del desempeño Evaluación del desempeño.	11 - 15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA - DA)	Deteriorado (24 – 55)
Comunicación	Información de la institución a la vanguardia de los trabajadores Trabajo en equipo Capacidad de escucha	16 - 19	De acuerdo (DA)	
Condiciones laborales	Trabajo en equipo Infraestructura de la institución Tecnología y muebles Políticas de remuneración	20 - 24	Totalmente de acuerdo (TA)	

Fuente: Palma (30)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Estudio descriptivo, observacional, transversal, prospectivo

Diseño no experimental

3.2 Diseño muestral

Población

Estuvo conformada por el personal que labora en la Sede Administrativa de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho.

Muestra

Según lo mencionado por Tamayo (31), refiere que la muestra es el grupo de individuos que se extrae de la población, con la finalidad de poder estudiar un fenómeno estadístico.

Para efectos de cálculo del tamaño de muestra se empleó la siguiente fórmula (32)

$$n = \frac{pq}{\left(\frac{E^2}{Z^2}\right) + \frac{pq}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra calculado probabilísticamente.

p = Probabilidad favorable para encontrar personas con la variable en esa población.

q = Complemento probabilístico de p ($1 - p$)

E = Error de muestreo, en este caso será igual al 5% (0,05)

Z = Estadístico tabulado normal Z al 95% de confianza ($Z= 1,96$)

N = Tamaño poblacional.

Del análisis: $n=101$

El 80% trabajadores fueron mujeres y el 20% hombres en base a la asignación porcentual de composición interna. Teniendo en cuenta la condición de nombrados (30%), contratados CAS (60%) y contratados directos (10%), los mismos se encuentran distribuidos por oficinas servicios de salud y oficinas administrativas.

Muestreo: Fue probabilístico, elegido al azar.

3.3 Procedimiento de recolección de datos

La técnica que se empleó fue la encuesta. Para ello, solo se tomaron 104 trabajadores de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho que accedió para la aplicación de la encuesta.

A Cada persona se le entregó dos cuestionarios indicándoles la forma de resolverlos. La duración es 45 minutos por cuestionario.

Sin embargo, debe precisarse que cuando se hizo el proceso de calidad de datos, tres (3) personas que tuvieron respuestas defectuosas o faltantes en sus cuestionarios. Esta situación hizo que se tomara la decisión de excluirlos del proceso de análisis de datos, quedando solamente 101 personas con respuesta correctamente efectuadas.

De acuerdo a Montgomery (32) queda a criterio del investigador, seleccionar la muestra, y su explicación intenta ser representativa, puesto que depende de su intención o criterio. Por tanto se esclarece que la evaluación de la representación es subjetiva

3.4 Procesamiento y análisis de los datos

El análisis de datos hizo uso del programa Excel 2013 y SPSS v23. La información se presenta en tablas y gráficas.

3.5 Aspectos éticos

Fue totalmente confidencial, pues se estableció un acuerdo de confidencialidad con la institución, donde se establecieron las reglas del proceso y se garantiza que nada de lo que en la investigación se encuentre se hable o será transmitido fuera del ámbito del procedimiento, a excepción que los resultados serán motivo de exposición académica universitaria.

Habrà cooperación en todo tipo de relaciones que se establezcan entre la institución y la investigadora. De orden técnico, científicos, aportes de resultados del estudio y otros. La cooperación en los dominios de experiencia, entendimiento y expresión común en cuanto al estudio dentro de institución. En la relación recíproca de la Red de Salud y la investigadora se establecerá condiciones de facilidades recíprocas; El acceso a las instalaciones para el ingreso y la aplicación de la encuesta, disponibilidad de los representantes para la entrevista y de otro lado, la preparación de un informe especial de los resultados de la investigación para los fines de la Dirección de la Red de Salud.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

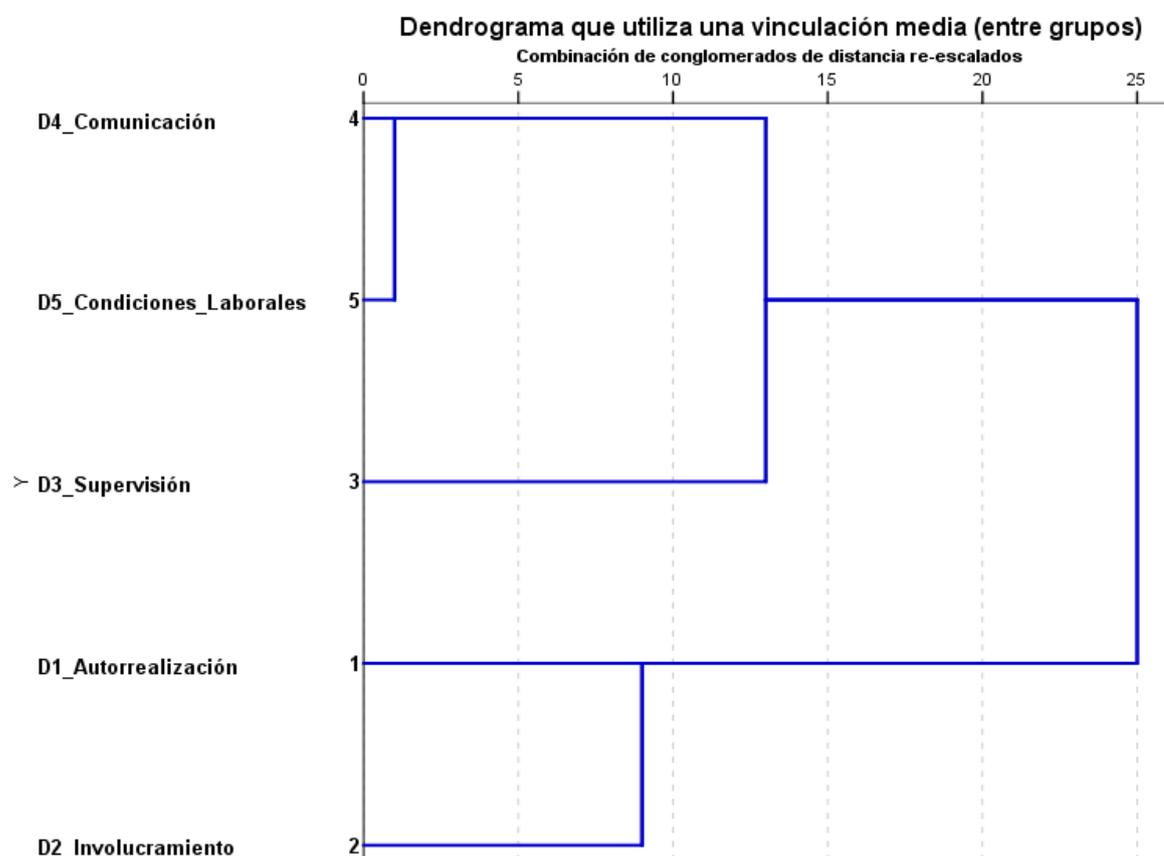
Tabla 1. Nivel de clima organizacional del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016

Clima Organizacional	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	18	17,8	17,8
Regular	73	72,3	90,1
Bueno	10	9,9	100,0
Total	101	100,0	

Es notorio que el 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el clima organizacional es Regular. El 17,8% señalaron que está deteriorado. El 9,9% indicó que es Bueno.

Por otra parte, conociendo el comportamiento de los resultados obtenidos en la descripción de los datos, se conjugaron las dimensiones con la finalidad de buscar las asociaciones más cercanas entre ellas con la finalidad de identificarlas y proponer recomendaciones a la entidad, posteriormente. En el Clúster jerárquico se observó que en una primera etapa el primer clúster (conglomerado) lo constituyeron las dimensiones 4 y 5, teniendo la mayor aproximación de agrupación; un segundo clúster lo formaron las dimensiones 1 y 2. Un tercer clúster lo formaron las dimensiones 3 y 4 y, un cuarto clúster lo formaron las dimensiones 1 y 3. En una segunda etapa, solamente el clúster 4 aparece (Dimensión 2 y 3) siendo las dimensiones más lejanas de todas. Para mayor detalle se cuenta con el dendrograma a continuación.

Gráfica 1. Dendrograma de los clúster de las dimensiones del clima organizacional del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016



En el dendrograma se evidencia lo anteriormente descrito, en donde la comunicación y las condiciones laborales tienen una relación muy cercana, seguida de la autorrealización e involucramiento.

En un nivel superior se observa que la supervisión se articula con el primer clúster, haciendo notoria la afinidad con la comunicación y las condiciones laborales y, luego estos se unen al clúster 2.

4.2 Autorrealización como dimensión de clima organizacional del personal administrativo.

Tabla 2. Niveles de la dimensión autorrealización del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016

D1: Autorrealización	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	13	12,9	12,9
Regular	75	74,3	87,1
Bueno	13	12,9	100,0
Total	101	100,0	

Se observó que el 74,3% de los 101 encuestados revelaron que la Autorrealización es Regular. El 12,9% señalaron que está deteriorado. El 12,9% indicó que es Bueno.

4.3 Nivel de involucramiento laboral como dimensión de clima organizacional del personal administrativo

Tabla 3. Niveles de la dimensión involucramiento laboral del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016

D2: Involucramiento Laboral	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	11	10,9	10,9
Regular	73	72,3	83,2
Bueno	17	16,8	100,0
Total	101	100,0	

Se observó que el 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el involucramiento laboral es Regular. El 10,9% señalaron que está deteriorado. El 16,8% indicó que es Bueno.

4.4 Nivel de supervisión como dimensión de clima organizacional del personal administrativo

Tabla 4. Niveles de la dimensión Supervisión del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016

D3: Supervisión	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	23	22,8	22,8
Regular	64	63,4	86,1
Bueno	14	13,9	100,0
Total	101	100,0	

Se observó que el 63.4% de los 101 encuestados revelaron que la supervisión es Regular. El 22,8% señalaron que está deteriorado. El 13,9% indicó que es Bueno.

4.5 Nivel de comunicación como dimensión de clima organizacional del personal administrativo

Tabla 5. Niveles de la dimensión Comunicación del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016

D4: Comunicación	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	21	20,8	20,8
Regular	67	66,3	87,1
Bueno	13	12,9	100,0
Total	101	100,0	

Se observó que el 66.3% de los 101 encuestados revelaron que la Comunicación es Regular. El 20,8% señalaron que está deteriorado. El 12,9% indicó que es Bueno.

4.6 Condiciones laborales como dimensión de clima organizacional del personal administrativo.

Tabla 6. Niveles de la dimensión Condiciones Laborales del personal administrativo que labora en la Red de Salud San Juan de Lurigancho 2016

D5: Condiciones Laborales	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	22	21,8	21,8
Regular	70	69,3	91,1
Bueno	9	8,9	100,0
Total	101	100,0	

Se observó que el 69.3% de los 101 encuestados revelaron que las Condiciones laborales son Regulares. El 21,8% señalaron que está deteriorado. El 8,9% indicó que es Bueno.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En el resultado general se observó que el nivel del clima organizacional fue regular en un 72,3% de acuerdo a la percepción de los encuestados con una clara tendencia hacia un clima deteriorado, lo que definitivamente hacen pensar que muy probablemente la tendencia real de respuesta esté en esa categoría y, acorde con lo analizado en la situación problemática, si la evolución de la cultura organizacional da lugar al clima (1), se deduce que si el clima en la red de salud San Juan de Lurigancho tiene la tendencia de regular hacia deteriorado, entonces los procesos de evolución de la cultura organizacional no están bien implementados o interiorizados como parte de la cotidianidad de los trabajadores, pudiendo extender la deducción hasta falencias en la efectividad funcional y organizacional (3) y, probablemente, hasta podría haber un desequilibrio entre el área operativa o explícita con el área implícita dentro de la organización (2).

Lo interesante de esto es que el MINSA tiene aprobada una política de mejora del clima organizacional, proveyendo hasta de metodologías para dicho fin (8) a todos los establecimientos de salud, sin embargo, al parecer los monitoreos en esta red de salud no se realimentaron positivamente en el personal, quedando como cuestión, ulterior a esta investigación, la dilucidación de otros factores causales. Asimismo, dentro del primer resultado es destacable mencionar los resultados del análisis clúster, el mismo que reveló una relación estrechísima entre las condiciones laborales

(Dimensión 5) con la comunicación (Dimensión 4) y, por otro lado la Autorrealización (Dimensión 1) y el Involucramiento (Dimensión 2) y, a pesar que no se disponen de referencias de investigación, es importante anotar que para este caso específico son estas dimensiones las responsables de esta tendencia del clima organizacional observado, por lo tanto se hace imprescindible la implementación y ejecución de programas que potencialicen positivamente dichos componentes, ya que actualmente son vistos negativamente por los trabajadores, ya que de acuerdo a Puma (9) si no se atienden oportunamente las falencias del clima organizacional, las negatividades del mismo tendrá consecuencias posteriores sobre la funcionalidad de la entidad.

Respecto al cumplimiento del primer objetivo específico, sobre la autorrealización, Puma (9) destaca lo imprescindible que es el crecimiento profesionales de los colaboradores y la entrega de las herramientas necesarias en el momento preciso, y, aunque la tendencia encontrada en esta investigación fue dividida hacia Deteriorado y Bueno, en partes similares de todas maneras la abrumadora cantidad de respuestas en la categoría Regular (74,3%) indica que las cosas no están bien en esta Red de Salud, pues, de acuerdo a la Teoría de Likert (22) este aspecto del personal resulta fundamental para la organización impactando fuertemente en la variable Motivación e influyendo directamente en la productividad, ganancias y pérdidas.

En los resultados del cumplimiento del objetivo específico 2, referidos al nivel de involucramiento laboral del personal se encontró una mayoritaria respuesta en la categoría Regular (72,3%) con una tendencia hacia Bueno (Ver Cuadro 4 en Resultados), lo que hace deducir que aún existe un compromiso positivo del personal con la red de salud San Juan de Lurigancho. Al respecto, en el Hospital Antonio Lorena (10) se determinó la importancia del involucramiento del personal en el logro de los objetivos institucionales para que de esa manera se potencie en favor de incentivar una gestión amena motive a todos los trabajadores. Por otra parte, este resultado es coherente con lo determinado por Pérez *et al.*(14) ya que demostró la relevancia del involucramiento de las personas en el éxito de una organización, sin embargo también enfatizó que para que esto se lleve a cabo de la mejor manera, es imprescindible que la entidad brinde a sus trabajadores tranquilidad laboral así como también se demuestre constantemente claridad y coherencia en la dirección de la organización, situación que podría ser motivo de un análisis posterior en esta red de salud, ya que es probable también que este aspecto esté fallando.

Ahora, respecto a los resultados obtenidos en el cumplimiento del objetivo específico 3, se encontró que el nivel de supervisión del personal administrativo de la red de salud San Juan de Lurigancho tuvo respuestas mayoritarias en la categoría Regular (63,4%) con una tendencia clara hacia deteriorado (22.3%) lo que denota una notoria disconformidad con el proceso de supervisión, a pesar que es consabido que este proceso es parte sustantiva del ciclo correcto de la administración (26). Aunque, tratando de buscar explicaciones de este resultado, también es probable que no sea

tanto una disconformidad con el proceso mismo sino con la forma de realizarlo, situación que tendría más relación con la normativa interna del MINSA. En todo caso, es un buen tema de investigación para trabajos ulteriores a éste. Por otro lado, Puma (9) enfatizó la importancia de la supervisión como un mecanismo de retroalimentación para la mejora de la calidad del servicio y no como un instrumento de presión ni inquisidor para el trabajador, como podría presumirse en este resultado. De todos modos, se hace imprescindible contar con un sistema transparente y totalmente informado sobre los procedimientos de supervisión a los colaboradores administrativos de esta red de salud.

En el cumplimiento del objetivo específico 4, el nivel de comunicación del personal administrativo es evidentemente de Regular (66,3%) hacia Deteriorado (20,8%) lo que reafirmaría los resultados anteriormente obtenidos en esa investigación, ya que el malestar del personal generalmente se exterioriza mayormente debido a un mal flujo de comunicación entre los directivos y colaboradores, creándose imaginarios colectivos como lo indicó Arredondo (11) en su investigación. Esta condición de poca comunicación se origina en regímenes autoritarios o de corte vertical en donde se forman pequeñas élites de poder, las mismas que detentan su influencia sobre los grupos mayoritarios subordinados, tal como lo describió Padilla (17) en su investigación de campo y lo sustenta Chiavenato (26) en su teoría de la administración del recurso humano.

En el resultado del objetivo específico 5, sobre Condiciones laborales como dimensión de clima organizacional del personal administrativo, la tendencia del resultado fue similar a los casos anteriores en donde el 69.3% de los 101

encuestados revelaron que las Condiciones laborales son Regulares y el 21,8% señalaron que está deteriorado. Lo que en definitiva es previsible debido a los resultados que antecieron a este último objetivo específico, ya que todo apuntaba a esto en concordancia con lo señalado por Likert (29), explicitado por Chiavenato (26) y consistente con los determinado por Pérez et al (14), Segredo (15) y Chiang *et.al* (18), cuando señalaron la importancia de las condiciones laborales no solo para favorecer a los colaboradores en el desarrollo de sus capacidades personales sino también para conducir al éxito a la entidad con el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, teniendo el impacto en la población usuaria de estos servicios de salud en una jurisdicción que alberga a una mayoría de población con limitaciones económicas.

Después de los resultados de esta investigación se hace imprescindible que los directivos de salud, en las instancias que corresponda, implementen programas de mejora que involucren no solamente capacitación del personal, a todo nivel, sino también se ejecuten políticas claras de generación de clima organizacional óptimo orientado hacia una cultura organizacional que sería sostenible en el tiempo. Para lograrlo se tienen experiencias a seguir, como el de USAID (12) que logró sustantivos cambios actitudinales en el personal de los centros de salud en nuestro país hace 16 años atrás, y que bien podría no solo ser replicable sino mejorable pues a la fecha se tienen muchas herramientas más para garantizar una mejor gestión en salud.

CONCLUSIONES

- El 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el clima organizacional es regular. El 17,8% señalaron que está deteriorado. Se demostró que la comunicación y las condiciones laborales son las dos dimensiones más ligadas entre sí.
- El 74,3% de los 101 encuestados revelaron que la autorrealización es regular. El 12,9% señalaron que está deteriorado. El 12,9% indicó que es bueno.
- El 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el involucramiento laboral es regular. El 10,9% señalaron que está deteriorado. El 16,8% indicó que es bueno.
- El 63,4% de los 101 encuestados revelaron que la supervisión es regular. El 22,8% señalaron que está deteriorado. El 13,9% indicó que es bueno.
- El 66,3% de los 101 encuestados revelaron que la comunicación es regular. El 20,8% señalaron que está deteriorado. El 12,9% indicó que es bueno.
- El 69,3% de los 101 encuestados revelaron que las condiciones laborales son regulares. El 21,8% señalaron que está deteriorado. El 8,9% indicó que es bueno.

RECOMENDACIONES

Al personal directivo de Salud San Juan de Lurigancho se recomienda implementar y ejecutar programas de mejora del clima organizacional a nivel de todos los establecimientos de salud conformantes de esta red, involucrando no solamente al personal administrativo sino también al personal asistencial que interactúa diariamente con los usuarios externos de los distintos servicios.

Al personal administrativo se recomienda que no necesariamente esperen que los directivos de la red se involucren en la mejora del clima organizacional sino que también hagan su parte involucrándose en una mejora personal partiendo de cambios actitudinales hasta de asunciones corporativas como objetivos comunes a cumplir.

Al ministerio de salud se recomienda implementar mejor su sistema de monitoreo de clima organizacional, en cumplimiento a la normativa y en base a los procedimientos aprobados dentro de las redes de salud de Lima Metropolitana, cumpliendo con el procedimiento de retroalimentación como estrategia para la mejora continua.

A los investigadores en salud se recomienda que la búsqueda de factores causales del deterioro del clima organizacionales, la dilucidación de los factores que favorecen y/o limitan el cumplimiento de la normativa al respecto del tema de investigación y la aplicación de planes de mejora integral del clima organizacional son temáticas importantes que deben profundizarse en esta red de salud de San Juan de Lurigancho.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Romero A. Globalización y pobreza. Colombia: Ediciones Nariño; 2005.
2. Álvarez V, Valverde S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. INO; 2001.
3. Arnoletto EJ, Díaz AC. Un aporte a la gestión pública: Hacia nuevos enfoque en la gestión organizacional de administración pública. 2009. [Recurso virtual] [Consultado 12/07/2016] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/clima%20organizacional.htm>
4. Suyasun J. Situación de los desplazados así San Juan de Lurigancho. Informe al PIR; 2004.
5. Avendaño J. Determinantes del clima laboral en el sector salud. Reporte en entrevista; 2009. [Registrado 09/04/2016]
6. Oficina de Recursos Humanos y de Capacitación: Red de Salud San Juan de Lurigancho. Informe de RRHH; 2015.
7. Organización Panamericana de la salud (OPS). Modernización de la salud en Latinoamérica y El Caribe. Documento técnico. Washington D.C.; 2015.
8. Ministerio de Salud (MINSA). Plan para el estudio del clima organizacional 2008–2011” y metodología para el estudio del clima organizacional. “R.M. N° 623-2008-MINSA; 2008.
9. Puma Y. Características del Clima Organizacional asociadas a la eficacia de los trabajadores profesionales, técnicos y auxiliares del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo de Arequipa (ESSALUD). 2009.

10. Hospital Antonio Lorena. Comité para el estudio del clima organizacional. RD N° 099-2009-HAL/UGPH; 2009.
11. Arredondo DL. Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto". (Tesis UNMSM Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental); 2008.
12. Proyecto 2000: Ministerio de Salud y USAID. Factores de clima organizacional que favorecen o retrasan los procesos de mejora continua de la calidad en seis establecimientos de salud intervenidos por el Proyecto 2000; 2002.
13. OMS. Foro Sub Regional Andino sobre Reforma Sectorial en Salud. Informe de Relatoría (Santa Cruz, Bolivia, 5 a 6 de Julio de 1999) ,1999.
14. Pérez O, Vargas E, Puerta M. Clima organizacional en el personal de los Ambulatorios Yolanda Palmero de Yépez y Nelson García. Cruz Roja Venezolana Lara. Medicina laboral; 2010.
15. Segredo AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. La Habana: Escuela Nacional Cuba; 2003.
16. Ramírez OF; Fernández MÁ; Irigoyen A, López A, Baillet LE. Clima organizacional y productividad. MPA e--Journal 3 (2) Sept-Dic. 2008, Pág. 132 - 140
17. Padilla I, Vila LA, Ceballos GA. Análisis y medición del clima organizacional en IPS públicas y privadas de Santa Marta (Colombia) Duazary, 2do Semestre 3 (2). 2006. Pág.121-129.
18. Chiang V, Salazar B, Nuñez PA. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo I. Facultad

19. de ciencias empresariales Universidad del Bio Concepción Chile; 2007.
20. Gibson J. Las organizaciones Comportamiento Estructura Procesos. México: Mc. Graw. Hill; 2001.
21. Edel R. García A, Guzmán F. Clima y Compromiso Organizacional. Biblioteca Nacional Española; 2007.
22. Silva M. El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB; 1996.
23. Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas; 2004.
24. Mañas A, González V, Peiro J. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería; 1999.
25. Méndez C. Clima organizacional. Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.
26. Martín M *et al.* Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. España: Universidad de Alcalá; 1998.
27. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill; 2001.
28. Rodríguez G. Metodología de la Investigación Cualitativa. España: Editorial Aljibe; 1999.
29. Gairín J. La organización Escolar: contexto y texto de actuación. España: La Muralla; 1996.
30. Likert R. Un nuevo método de Gestión y Dirección. España: Deusto; 1965.

31. Palma S. Escala Clima Laboral CL – SPC. 2004. Lima, Perú. Disponible en: <http://bit.ly/2n5Xut4>
32. Tamayo M. El proceso de la investigación científica. (4th ed.). México: Limusa Noriega Editores; 2003.
33. Montgomery D. Diseños experimentales. México: McGraw Hill – Interamericana; 2005.





ANEXOS



Modelo del Cuestionario de Clima laboral (CL – SPC)

Escala:

Totalmente en desacuerdo 1 (TD); En desacuerdo 2 (ED); Ni en acuerdo ni en
desacuerdo 3 (NA-ND); De acuerdo 4 (DA); Totalmente de acuerdo 5 (TA).

Nº	CLIMA LABORAL CL- SPC	TD	ED	NA-ND	DA	TA
	Autorrealización.					
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
3	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
4	Se valora los altos niveles de desempeño.					
5	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
	Involucramiento Laboral.					
6	Se siente compromiso con el éxito en la organización,					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
9	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
10	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
	Supervisión					
11	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
12	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
15	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
	Comunicación					
16	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
17	Existen suficientes canales de comunicación.					
18	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
19	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
	Condiciones Laborales					
20	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
21	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
22	Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
23	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
24	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

Baremos:

Autorrealización:

5 – 11 = Deteriorado

12 – 18 = Regular

19 – 25 = Bueno

Involucramiento laboral

5 – 11 = Deteriorado

12 – 18 = Regular

19 – 25 = Bueno

Supervisión:

5 – 11 = Deteriorado

12 – 18 = Regular

19 – 25 = Bueno

Comunicación

4 – 9 = Deteriorado

10 – 14 = Regular

15 – 20 = Bueno

Condiciones Laborales

5 – 11 = Deteriorado

12 – 18 = Regular

19 – 25 = Bueno

Para la variable Clima Organizacional (CL) será:

89 – 120 = Bueno

56 – 88 = Regular

24 – 55 = Deteriorado

