

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Gestión del clima organizacional de la IPRES CLAS C.S.  
Miramar de la provincia de Ilo, Región Moquegua, Año 2017**

Por:

Nelda Marlene Arocutipa Ramos

Asesor:

Mg. Williams Remigio Sandoval Hurtado

**Lima, agosto de 2018**

DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

*Williams Remigio Sandoval Hurtado*, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: ***“GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPRESS CLAS C.S. MIRAMAR DE LA PROVINCIA DE ILO, REGION MOQUEGUA, AÑO 2017”*** constituye la memoria que presenta la **Bachiller Nelda Marlene Arocutipa Ramos** para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de suficiencia profesional ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Lima*, a los 21 de agosto del año 2018.

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Williams Remigio Sandoval Hurtado

Gestión del clima organizacional de la IPRESS CLAS C.S. MIRAMAR  
de la provincia de Ilo, Región Moquegua, Año 2017

# INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales.

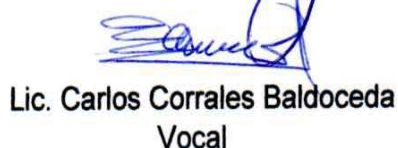
## JURADO CALIFICADOR



Lic. David Junior Aguilar Panduro  
Presidente



Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto  
Secretario



Lic. Carlos Corrales Baldoce  
Vocal



Mg. Roger Néstor Apaza Apaza  
Vocal



Mg. Williams Remigio Sandoval Hurtado  
Asesor

Lima, 21 de Agosto del 2018

## **Dedicatoria**

A mis padres y hermanos, quienes me impulsan a seguir adelante y por su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

En primer lugar a Dios, por darme la vida, fortaleza y gracias concedidas durante este trayecto.

A los directivos de la IPRESS CLAS C.S. Miramar por brindarme las facilidades de realizar el Trabajo de Suficiencia Profesional.

A los trabajadores de la IPRESS CLAS C.S. Miramar, por participar en este trabajo y poder implementar el plan de mejora continua en las diferentes dimensiones.

Al Mg. Williams Sandoval Hurtado, por su asesoría continua y enseñanzas, materializados en la conclusión del presente trabajo.

## Índice General

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras .....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Capítulo I. Contexto Profesional .....	13
1.1. Trayectoria profesional .....	13
1.2. Contexto de la experiencia.....	15
1.2.1. Datos generales de la empresa. ....	15
1.2.1.1. <i>Razón social.</i> .....	15
1.2.1.2. <i>Visión.</i> .....	15
1.2.1.3. <i>Misión.</i> .....	15
1.2.1.4. <i>Objetivos.</i> .....	15
1.2.1.5. <i>Valores.</i> .....	15
1.2.1.6. <i>Organización.</i> .....	17
1.2.2. Experiencia profesional realizada. ....	18
Capítulo II. El Problema.....	19
2.1. Identificación del Problema. ....	19
2.2. Formulación del Problema. ....	23
2.3. Objetivos. ....	23
2.3.1. Objetivo general. ....	24
2.3.2. Objetivos específicos. ....	24
2.4. Justificación .....	24
2.5. Presuposición filosófica .....	25
Capítulo III. Revisión de la Literatura .....	27
3.1. Antecedentes de la investigación.....	27
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	27
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	28
3.2. Fundamentos teóricos.....	30
3.2.1. Origen del clima organizacional.....	30
3.2.2. Clima Organizacional .....	31

3.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional.....	35
a) Liderazgo.....	35
b) Motivación .....	36
c) Comunicación .....	38
d) Identidad.....	39
Capítulo IV. Marco metodológico .....	40
4.1. Método para el abordaje de la experiencia.....	40
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad .....	40
4.3. Población y muestra de la empresa .....	40
4.4. Operacionalización de la temática abordada .....	41
4.4.1. Desarrollo de la temática abordada.....	42
Capítulo V. Resultados .....	43
5.1. Evaluación del clima organizacional.....	43
5.2. Descripción de las acciones del plan de mejora.....	45
5.3. Evaluación de la gestión de mejora 2018.....	47
5.3.1. Evaluación de mejora del liderazgo. ....	47
5.3.2. Evaluación de mejora de la motivación. ....	48
5.3.3. Evaluación de mejora de la comunicación.....	48
5.3.4. Evaluación de mejora de la identificación. ....	49
Capítulo VI.....	50
Conclusiones y Recomendaciones.....	50
6.1. Conclusiones .....	50
6.2. Recomendaciones .....	51
Referencias .....	52
Anexos .....	54

## Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de causas y consecuencias .....	23
Tabla 2. Conceptos sobre clima organizacional .....	34
Tabla 3. Percepción de Liderazgo. ....	43
Tabla 4. Percepción de la Motivación. ....	43
Tabla 5. Resultados de diagnóstico de la dimensión de Comunicación. ....	44
Tabla 6. Resultados de diagnóstico de la dimensión de Identidad. ....	44
Tabla 7. Resultados de diagnóstico del clima organizacional.....	45
Tabla 8. Evaluación de mejora del Liderazgo.....	47
Tabla 9. <i>Resultados de mejora de la dimensión de Motivación</i> .....	48
Tabla 10. Resultados de mejora de la dimensión de Comunicación. ....	48
Tabla 11. <i>Resultados de mejora de la dimensión de Identificación</i> .....	49
Tabla 12. Resultados de mejora del clima organizacional.....	49

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Funcional de la IPRES CLAS C.S. Miramar .....	17
Figura 2. Análisis de causa raíz (Five Why's).....	22
Figura 3. Diagrama del proceso de la comunicación.....	39

## Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia. ....	54
Anexo 2. Cuestionario de Clima organizacional. ....	55
Anexo 3. Resultados descriptivos de la dimensión de liderazgo y motivación. ....	56
Anexo 4. Resultados descriptivos de la dimensión de comunicación e identidad. ....	57
Anexo 5. Carta de revisión lingüística. ....	58

## Resumen

El presente informe de estudio caso tiene como objetivo describir la gestión de la mejora del clima organizacional de la IPRESS CLAS C.S. Miramar que ha sido desarrollado a partir de nuestra experiencia profesional basándonos en una situación problemática donde se pudo evidenciar problemas en las dimensiones de motivación, liderazgo, comunicación e identidad. La metodología utilizada fue: estudio caso, descriptivo; utilizándose la técnica de censo.

Se elaboró y aplicó un plan de mejora del clima organizacional, con el contenido de las dimensiones que se abordaron, medidas, acciones, costo y responsable de la ejecución. Asimismo, una vez aplicado el plan de mejora se evaluó la gestión del clima organizacional en las dimensiones antes mencionadas. En conclusión, la gestión del clima organizacional con los datos agrupados de las 4 dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación e identidad nos da como resultado que el 57,9% es deficiente y el 42.1% es regular y en el año 2018 los resultados fueron de 100% regular, observándose en forma general una mejora del clima organizacional.

Palabras Clave: Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación e identidad.

## **Abstract**

The purpose of this case study report is to describe the management of the improvement of the organizational climate of the IPRESS CLAS C.S. Miramar that has been developed from our professional experience based on a problematic situation where problems could be evidenced in the dimensions of motivation, leadership, communication and identity. The methodology used was: case study, descriptive; using the census technique.

A plan to improve the organizational climate was prepared and applied, with the content of the dimensions that were addressed, measures, actions, cost and responsible for the execution. Likewise, once the improvement plan was applied, organizational climate management was evaluated in the aforementioned dimensions. In conclusion, the management of the organizational climate with the grouped data of the 4 dimensions of leadership, motivation, communication and identity gives us as a result that 57.9% is deficient and 42.1% is regular and in 2018 the results were of 100% regular, observing a general improvement of the organizational climate.

Keywords: Organizational climate, leadership, motivation, communication and identity.

## **Capítulo I. Contexto Profesional**

### **1.1. Trayectoria profesional**

En el año 2013 pude desempeñarme como Jefe de la unidad de atención integral (UAIS), de la red de salud Ilo, donde se encuentran las coordinadoras de los programas presupuestales y estrategias sanitarias que son las siguientes: Programa Articulado Nutricional, Programa Materno Neonatal, Programa de TBC y VIH, Programa de Daños no transmisibles, Programa de prevención de Cáncer, Estrategia de Salud Ocular, Estrategia de Salud Mental, Estrategia de Salud Bucal, Estrategia de Metales Pesados, Estrategia de metaxenicas y zoonosis. En ausencia de la jefatura de la Oficina de Salud Individual y Colectiva (OSIC), por motivos de comisión a otros lugares fuera de la localidad de Ilo se asumía esta responsabilidad teniendo a mi cargo las siguientes unidades: Unidad de Atención Integral de Salud (UAIS), Unidad de Medicamentos, insumos y drogas (UMID), Unidad de Seguros Local de Ilo (USLI), Unidad de Promoción de la Salud, Unidad de Saneamiento Básico, Coordinación de los Comités Locales de Administración en Salud (CLAS) de la red de salud Ilo y la Unidad de Referencias y Contrareferencias.

Se participó como integrante del comité de procesos administrativos disciplinarios durante el año 2013. En el mismo año se participó como Presidenta del Comité Especial de Contrataciones de la red de salud Ilo

En el año 2015 al 2016 me desempeñe como Gerente del CLAS C.S. Miramar teniendo a mi cargo también la Jefatura del Establecimiento de Salud, el C.S. Miramar en ese entonces contaba con 39 personas que laboraron en los diferentes servicios: Medicina, Enfermería, Obstetricia, Nutrición, Psicología, Odontología, Servicio Social, Laboratorio, Farmacia, Emergencia, Oficina del SIS, dentro de las

funciones asignadas se encontraba el Gasto presupuestal por las diferentes fuentes de financiamiento: Recursos Directamente Recaudados (RDR), Donaciones y transferencias del convenio del SIS Capitado (DNyT) y Sistema de Medicamentos (SISMED). Como Gerente cada año se elabora el Plan de Salud Local (PSL) y las Memorias, se tiene que a su vez cumplir con el cumplimiento de las metas programadas por los diferentes programas presupuestales y el cumplimiento de los indicadores sanitarios trazados por etapas de vida que se encuentran dentro del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS). En el año 2015 y 2016 se cumplió con las metas programadas quedando en primer lugar en el cumplimiento a nivel de toda la Región Moquegua de la DIRESA Moquegua, se logró aprobar los estándares de Calidad de la Atención teniendo el 90% de cumplimiento.

Desde el año 2017 hasta la actualidad me encuentro a cargo de la Coordinación de los CLAS de la Red de salud Ilo, entre los CLAS que se cuenta en la Red de Salud Ilo son: CLAS Pampa Inalámbrica que se encuentra conformado por (C.S. Pampa Inalámbrica, P.S. Algarrobal y P.S. los Ángeles), CLAS Alto Ilo que se encuentra conformado por (C.S. Alto Ilo, P.S. 18 de Mayo y P.S. Varadero), CLAS Miramar, C.S. John F. Kennedy y P.S. Pacocha. Dentro de las funciones asignadas se encuentra la de realizar las supervisiones periódicas que son en forma semestral de la ejecución financiera y cumplimiento de las metas programadas en el PSL, las evaluaciones de cumplimiento de las metas programas por curso de vida en el PSL se realizan en forma trimestral, donde cada Gerente expone el avance y propone estrategias para el cumplimiento de las mismas.

## **1.2. Contexto de la experiencia**

### **1.2.1. Datos generales de la empresa.**

#### **1.2.1.1. Razón social.**

Comunidad Local de Administración de Salud Miramar con RUC N° 20232894581.

#### **1.2.1.2. Visión.**

Para el 2020 ser un establecimiento líder a nivel regional, teniendo implementado el Modelo de Atención Integral de Salud, poniendo énfasis en los Paquetes Integrales por cursos de vida, realizando acciones con la participación activa de la comunidad en prevención de la enfermedad y promoción de la salud, con calidad y eficiencia para mejorar el estado de la salud de las personas.

#### **1.2.1.3. Misión.**

El CLAS Miramar brinda servicios de salud con eficiencia fortaleciendo los paquetes integrales de atención y estrategias nacionales que nos permita mejorar la capacidad resolutiva de las enfermedades más frecuentes de nuestra jurisdicción, con la finalidad de mejorar el nivel de salud de la población de Miramar.

#### **1.2.1.4. Objetivos.**

Brindar una atención de calidad y calidez a las personas en las diferentes etapas de su vida, aplicando el Modelo de Atención Integral de Salud.

#### **1.2.1.5. Valores.**

Son los siguientes:

- **Confidencialidad:** Manejar de manera cuidadosa la información entregada por las personas al momento de su atención en los diferentes servicios, garantizando que no será divulgada.

- **Trabajo en equipo:** Nuestro equipo multidisciplinario está conformado por profesionales comprometidos en el cumplimiento de los objetivos de la IPRESS del CLAS C.S. Miramar.
- **Respeto:** Todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su cultura y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos como personas.
- **Eficiencia:** Implica poder responder a cualquier situación bajo cualquier circunstancia. Es la garantía de acompañamiento continuo a nuestros usuarios, significa plantearnos metas cada vez más altas, lograrlas y superarlas, teniendo consciencia del rol que cumplimos y gestionando de manera correcta los recursos para lograr obtener los resultados que se esperan.
- **Integridad:** En la prestación de la asistencia por los profesionales de la salud, como en la gestión de los recursos. Debe proporcionar percepciones de honestidad y transparencia en todos los procesos de la atención brindada a la persona en los diferentes cursos de vida.
- **Sensibilidad:** Atender a nuestros usuarios, a sus familiares y allegados, sus necesidades tanto físicas, biológicas como espirituales y con procesos de escucha activa que nos permitan mantener en el tiempo la excelencia en nuestra política de salud centrada en el persona como un ser único y especial.

### 1.2.1.6. Organización.

La Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) de la Comunidad Local de Administración en Salud (CLAS) Centro de Salud MIRAMAR se encuentra en el primer nivel de Atención Primaria, teniendo una categoría de resolución I – 3, cuenta con una organización de estructura formal definida que depende administrativamente de la Dirección de la Red de Salud ILO donde se encuentra la coordinación de los CLAS y de la Gerencia Regional de Salud Moquegua (GERESA) donde se encuentra la Unidad Prestadora de Servicios de CLAS.

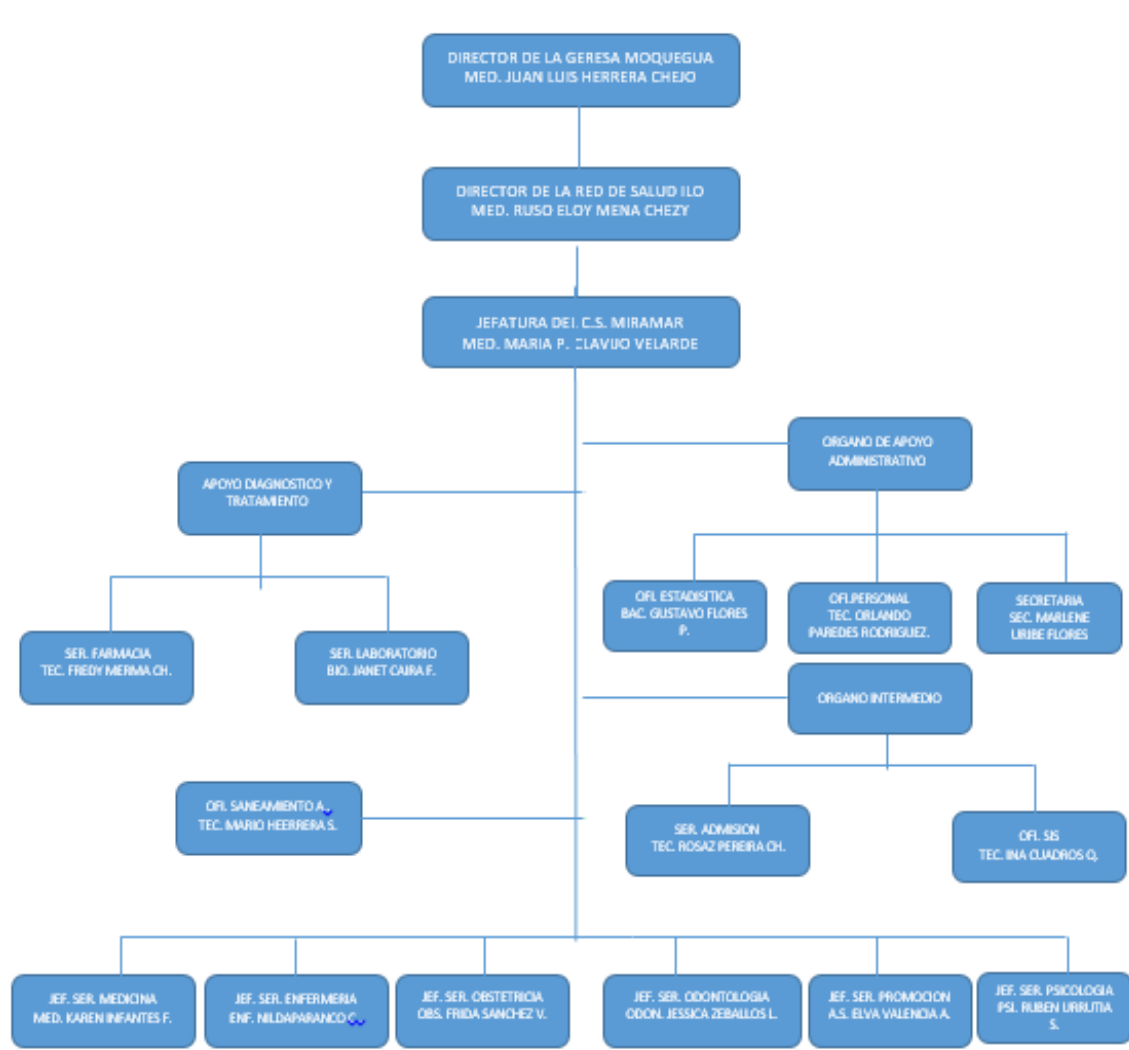


Figura 1. Organigrama Funcional de la IPRES CLAS C.S. Miramar

### **1.2.2. Experiencia profesional realizada.**

En el año 2017 se tuvo la oportunidad de desarrollar funciones laborales en calidad de Coordinadora de los CLAS de la Red de Salud Ilo y en mi experiencia como coordinadora de los CLAS de la Red de Salud Ilo me permitió conocer la gestión del clima organizacional de la IPRESS del CLAS C.S. Miramar y de acuerdo a los resultados obtenidos se implementó un plan de mejora junto con el área de recursos humanos.

El 17 de abril del 2017 la jefatura de la IPRESS CLAS C.S. Miramar remitió a la red de salud Ilo los resultados del cuestionario de clima organizacional del usuario interno con el INF.N°221-2017-GRM/GRSM/RED SALUD ILO/ CLAS M/J.

Una vez que se implementó el plan de mejora se procedió nuevamente a aplicar el cuestionario de clima organizacional al usuario interno para poder ver en cuanto mejoro el clima organizacional, el 9 de mayo del 2018 la jefatura de la IPRESS CLAS C.S. Miramar remitió a la red de salud Ilo los resultados del cuestionario de clima organizacional del usuario interno con el INF.N°205-2018-GRM/GRSM/RED SALUD ILO/ CLAS M/J. los cuales mostraron mejoras.

## **Capítulo II. El Problema**

### **2.1. Identificación del Problema.**

En el año 2017 el clima organizacional en la Institución Prestadora de los Servicios de Salud (IPRESS) del Comité Local de Administración en Salud (CLAS) del C.S. Miramar no era saludable debido a que no se tenía un liderazgo adecuado en la conducción por parte del Gerente, lo cual con lleva a que los trabajadores no quieran asumir responsabilidades de compromiso lo que repercutió en el cumplimiento de sus metas programadas para el año 2017.

Las Gerencias de las IPRESS de la GERESA Moquegua del MINSA son asumidas por los profesionales de la Salud no teniendo en muchos casos experiencia en esta función que se les asigna.

Con respecto, al clima organizacional en la IPRESS del CLAS del Centro de Salud Miramar de la provincia de Ilo, perteneciente a la Región Moquegua, se observó que el ambiente laboral no era el adecuado. Es decir, los factores que existieron para generar un buen clima organizacional son limitadas y poco contribuyeron al buen desenvolvimiento de los trabajadores, estos factores fueron los siguientes:

La estructura del Establecimiento de Salud presenta ambientes de trabajo que son reducidos para brindar una atención de calidad. La iluminación de las instalaciones no son apropiadas y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Así mismo las instalaciones de agua no son las adecuadas.

La comunicación interpersonal de los trabajadores en el Establecimiento de Salud, no es fluida debido a la falta de liderazgo de parte del Gerente. Ello hace que la comunicación no sea la adecuada. Este proceso limita el intercambio con otros

trabajadores, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

La autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a la falta de apoyo por parte de la Gerencia.

En cuanto a la motivación de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, y los reconocimientos personales. Pero todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año. A esto se suma la diferenciación de Sueldo entre el personal nombrado, CAS y las personas contratadas por servicios del CLAS.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la evidencia laboral de los trabajadores de la institución, no es el adecuado evidenciándose en el cumplimiento de sus indicadores sanitarios. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos anteriores y todo ello representa el reflejo en su desempeño y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas.

En la actualidad el clima organizacional es importante en el desarrollo de una empresa, laboral, se puede afirmar que la persona necesita ser valorado y reconocido como un ser integral y no una pieza más dentro de una organización. Es decir, el profesional de salud necesita toda la atención necesaria para llevar a cabo una adecuada labor, dentro de la organización.

En cuanto al desempeño laboral de los trabajadores del CLAS del Centro de Salud Miramar, según la data de estadística de la página de la DIRESA MOQUEGUA los resultados que refleja en cuanto al cumplimiento de sus indicadores en el año 2017 no supero el 70%, evidenciándose más en el Servicio de Odontología que no

llego al 40% de avance en el año 2017. Esto demuestra que los trabajadores asistenciales y administrativos del CLAS del Centro de Salud Miramar no cuentan con los medios, insumos y los ambientes necesarios, como un buen clima organizacional y otros factores que afecta en el desempeño laboral de los trabajadores. En una institución es de mucha importancia el buen clima organizacional ya que posibilita que dicha institución sea más exitosa. Es por ello que en la actualidad se viene implementando una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador aplicar y desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas, relaciones interpersonales y capacidades, contribuyendo a encaminar el logro de cumplimiento de los indicadores y metas programadas de la organización.

La caracterización del problema se realizó mediante el análisis de causa raíz de five why's y una tabla de causa y consecuencias que a continuación se detalla:



Figura 2. Análisis de causa raíz (Five Why's)

Tabla 1. *Tabla de causas y consecuencias*

Problema	Causas	Análisis de causas	Consecuencias
Inadecuado clima organizacional	Cultura organizacional	Relacionado a conflicto y cooperación.	Falta de cooperación entre los trabajadores e incumplimiento de metas programadas.
		Deficiente relaciones interpersonales.	
	Diseño organizacional	Relacionado a la motivación.	Falta de motivación al personal por logros adquiridos.
		Ambiente laboral inadecuado.	
		Relacionado a la Identidad.	Falta de compromiso institucional por parte del trabajador
		Deficiente compromiso institucional.	
Potencial humano	Relacionado a la comunicación organizacional.	Falta de comunicación del Gerente con los trabajadores.	
	Deficiente comunicación por parte del Gerente con los trabajadores		
		Relacionado con el liderazgo.	Falta de compromiso del gerente.
		Deficiente liderazgo por parte del Gerente.	Incumplimiento de los indicadores sanitarios y metas programadas
		Relacionado al confort.	Ambiente de
		Los ambientes de trabajo son inadecuados, no hay una limpieza continua por recorte de personal, las instalaciones eléctricas y sanitarias son inadecuadas.	infraestructura inadecuada

## 2.2. Formulación del Problema.

En el contexto descrito anteriormente, el problema de investigación general se define, de la siguiente manera: ¿Cómo es la gestión del clima organizacional en la IPRESS CLAS C.S. Miramar de la Provincia de Ilo, Región Moquegua, 2017?.

## 2.3. Objetivos.

Con la finalidad de orientar la búsqueda de información relevante para resolver el problema de investigación, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

### **2.3.1. Objetivo general.**

- Describir la gestión del clima organizacional de la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar de la Provincia de Ilo, Región Moquegua 2017.

### **2.3.2. Objetivos específicos.**

- Evaluar la percepción del clima organizacional en la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar de la Provincia de Ilo, Región Moquegua en el año 2017.
- Describir las acciones desarrolladas en la mejora de la gestión del clima organizacional en la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar de la Provincia de Ilo, Región Moquegua en el año 2017.
- Evaluar la gestión de mejora del clima organizacional en la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar de la Provincia de Ilo, Región Moquegua en el año 2017.

## **2.4. Justificación**

El presente informe se justifica en la práctica, por qué presenta aspectos favorables para su fortalecimiento. Los resultados permitieron diseñar acciones para la mejora de la gestión del clima organizacional, lo que contribuyó a mejorar el desempeño de los trabajadores y esto se está viendo reflejado en el cumplimiento de las metas e indicadores sanitarios del 2018.

Asimismo, este estudio se realizó con la finalidad de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional adecuado permite elevar el nivel de productividad y el cumplimiento de las metas

programadas del profesional de la salud en su puesto de trabajo y esto contribuye a mejorar la calidad de vida de los usuarios, dentro de un determinado espacio o lugar. Lo que será reflejado en el cumplimiento de las metas programadas, permitiendo cumplir con los indicadores sanitarios en los tiempos establecidos.

También, cabe señalar que un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende básicamente de un adecuado clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado.

Los resultados permitieron diseñar procedimientos para la mejora del clima organizacional.

## **2.5. Presuposición filosófica**

Según Hellrieger y Slocun (2009), citado por Manosalvas, Manosalvas y Quintero, (2015) el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente. A su vez también podemos ver en la biblia en 1corintios 1:10 RVR (1995), nos llama a un trabajo en armonía, donde las relaciones interpersonales sean gratificantes, llenas de confianza, aceptación, aprecio, respeto mutuo entre los integrantes de la organización y por ende debe de haber un trabajo en equipo con un clima organizacional adecuada para el ser humano. Con un ambiente adecuado el trabajador se sentirá satisfecho y tendrá mayor rendimiento, donde

todos sus integrantes tengan intereses comunes, con una misión que cumplir en su ámbito laboral para lograr sus objetivos como organización.

La armonía de la creación de Dios depende del perfecto acuerdo congruente de todos los seres y las cosas, animadas e inanimadas, con la ley del Creador. No sólo ha dispuesto Dios leyes para el gobierno de los seres vivientes, sino también para todas las operaciones de la naturaleza. Todo obedece a leyes fijas, que no pueden eludirse. Pero mientras que en la naturaleza todo está gobernado por leyes naturales, solamente el hombre, entre todos los moradores de la tierra, está sujeto a la ley moral. (White, 2007)

## Capítulo III. Revisión de la Literatura

### 3.1. Antecedentes de la investigación

#### 3.1.1. Antecedentes internacionales.

El trabajo realizado por Donald (2004), en Chile llevó a cabo un estudio sobre “Análisis del clima organizacional de servicios intensivos del Hospital Instituto de Neurocirugía”, cuyo objetivo fue diagnosticar los servicios intensivos, el tipo de estudio es cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, el universo en estudio fue toda la población que labora en UCI, UTI y posoperatorio. Se concluyó, que su clima organizacional es predominantemente sano, es una comunidad que busca dirigir sus metas en forma coordinada, organizada y unida para el logro de sus objetivos.

El trabajo realizado por Rodriguez, Retamal y Cornejo (2011), en Chile llevo a cabo un estudio sobre “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”, El objetivo de este estudio fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y

productividad). Se concluyó, que se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad.

El trabajo realizado por Calderon (2011), en Ecuador llevo a cabo un estudio sobre “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CIA LTDA de la ciudad de Ambato”, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CIA. Ltda. El tipo de estudio fue descriptivo. Se concluyó, que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda.”

### **3.1.2. Antecedentes nacionales.**

El trabajo realizado por Alcalá y Pretel, (2016), en Chíncha llevo a cabo un estudio sobre “Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Viru S.A. – año 2016”, cuyo objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A – 2016. El tipo de estudio fue descriptivo y se concluyó, que existe una relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S. A. 2016; ya que la correlación encontrada entre ambas variables fue esta correlación es positiva y de bajo grado.

El trabajo realizado por Mino Perez (2014), en Lambayeque llevo a cabo una investigación sobre “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” la presente investigación permitió determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, para lo cual se utilizaron como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtuvo los resultados a través del programa SpssStatics 18, el cual le permitió determinar si el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral. Se concluyó, que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.

El trabajo realizado por Pelaes Leon (2010), en Lima llevo a cabo un estudio sobre “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos en la ciudad de Lima”, cuyo objetivo fue determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de

satisfacción de los clientes, con la ayuda del método descriptivo se elaboró su marco teórico. Se concluyó, que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

### **3.2. Fundamentos teóricos**

#### **3.2.1. Origen del clima organizacional**

Los orígenes del clima organizacional se dan desde el momento de la creación donde Dios creó a Adán y Eva, ellos se interrelacionaban entre ellos mismos y con su entorno dinámico que los rodeaba, a su vez a inicios tenían una comunicación con Dios ya que fue su guía en la Administración de la creación y posteriormente se relacionaban con sus descendientes a medida que ellos se iban integrando a su familia. Conforme la población aumentaba se iban formando grupos que se organizaban para poder seguir adelante.

Según varios autores manifiestan que los orígenes del clima organizacional se dieron:

Gómez (2011) manifiesta que la psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían de acuerdo al trabajo que desarrollaban.

Navarro, García, y Guzmán (2007) Manifiestan que las investigaciones que se desarrollaron sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores o trabajadores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Por otro lado Méndez (2006) Manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología como un sistema; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

En toda organización se debe evaluar el clima organizacional en forma anual para poder aplicar estrategias de mejoramiento de las mismas y no esperar a que estas se manifiesten como consecuencias.

### **3.2.2. Clima Organizacional**

Actualmente la definición de Clima Organizacional ha adquirido mayor relevancia para las diferentes organizaciones, empresas, instituciones públicas y privadas, donde cada uno de sus integrantes tiene diferentes percepciones del entorno en el que se desenvuelven actualmente, mediante las relaciones interpersonales.

Todo individuo es un ser único y especial, cada integrante percibe de diferente manera lo que está ocurriendo en su entorno en el cual trabaja y al final esto repercute en la organización de la empresa, porque todos tenemos diferentes comportamientos. Entonces podemos determinar que el clima organizacional está dado por las características del ambiente que tiene la organización que se van a dar por la percepción que tiene cada integrante de una organización. Méndez

(2006) Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece los procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Mendez (2006) El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Forehand y Gilmer (1964) Definen al clima organizacional como “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 361).

Robles et al (2005). Citado por Manosalvas, Manosalvas, y Nieves (2015) afirma: que el clima organizacional, o laboral, es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano, adquiere diferentes connotaciones. Se dice que el clima laboral consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas.

Gan y Trigine (2013), El constructo del clima organizacional es definido como un indicador fundamental de la vida o continuidad de la empresa u organización condicionada por normas internas propiamente dadas por su organización,

condiciones de trabajo y equipamiento, pasando por las actitudes de los trabajadores y/o colaboradores que pueden ser favorables o desfavorables, que integran el equipo multidisciplinario de dicha organización, estilos de direccionamiento, salarios y remuneraciones, ascensos de nivel, bonificaciones por cumplimiento, hasta la identificación institucional de los trabajadores y satisfacción de cada trabajador y/o colaborador con la labor que este desempeña en un área determinada de su organización.

Tabla 2. *Conceptos sobre clima organizacional*

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Tagiuri y Litwin	1968	Es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que es experimentado por los miembros, que influencia su comportamiento y que puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.
Littwin y Stringer	1968	Es la percepción que los individuos comparten sobre los efectos de la estructura y sistema de sanciones de la organización sobre su propia motivación.
Hellriegel y Slocum	1974	Es el conjunto de atributos que pueden ser percibidos por la organización particular o sobre sus sistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o subsistemas tratan con sus miembros y su entorno.
Payne y Pugh	1976	Es el reflejo de diferentes aspectos tales como normas, actitudes, Conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de Percepciones.
Sudarsky	1977	El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.
Likert y Gibson	1986	Plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.
Alvarez	1995	Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.
Gonçalves	1997	Considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.
Chiavenato	2000	Arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.
Goncalves (2000)	2000	Expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.
García (2003)	2003	El clima organizacional para representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Fuente: García Solarte, 2009, pág. 51

En base a las definiciones dadas podemos concluir que el clima organizacional viene hacer el ambiente de trabajo que se tiene en una empresa y esto se ve reflejado en el desempeño de cada uno de sus trabajadores.

### **3.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional**

“Las dimensiones del clima organizacional vienen hacer las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen positivamente o negativamente en el comportamiento de las personas” Ministerio de Salud (MINSA, 2011).

En el trabajo realizado se ha determinado como dimensiones del clima organizacional las siguientes dadas por el MINSA (2011)

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Identidad.

#### **a) Liderazgo.**

“Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural” (MINSA, 2011)

Según Robbins y Coulter (2014) afirman que el liderazgo es “Proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas” p(536).

Según Freeman, Stoner, y Gilbert (1996) afirman que el liderazgo es el “Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” p (514).

Según Wehrich, Cannice, y Koontz (2017) afirman que el liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición o entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” p (429).

Para que una organización funcione adecuadamente el liderazgo debe ser compartido Chiavenato (2008), “Las funciones del liderazgo del equipo deben pasar de una persona a otra, de acuerdo con la situación, las necesidades del equipo y de los miembros.

Según Chiavenato (2007), “El nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Es vital crear líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.”

Según Robbins & Judge (2009), definen “el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización”.

## **b) Motivación**

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan

cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. (MINSAs, 2011).

La motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, es decir la intensidad se refiere al grado enérgico que tiene una persona de lograr su objetivo, la dirección se refiere hacia donde esta canalizado y/o dirigido, y la persistencia se refiere al tiempo que nos esforzamos para lograr nuestro objetivo. Robbinns y Judge (2009)

En forma general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de una determinada manera o que da origen, por lo menos a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. El impulso esta provocado por un estímulo externo que viene del entorno que nos rodea o por un impulso interno. Chiavenato (2007).

Para que una organización presente resultados eficientes es importante que su personal se encuentre motivado, porque ante la falta de motivación intrínseca, los trabajadores se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de sus salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para poder compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración de las tareas encomendadas por sus jefes inmediatos. Chiavenato (2008)

Las organizaciones hoy en día utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de los trabajadores, en el trabajo presentado se ha podido observar que si el personal está motivado presenta mejores resultados en su trabajo. Chiavenato (2008)

### **c) Comunicación**

Según Weihrich, Cannice y Koontz (2017). La comunicación es la transmisión de información desde el emisor por diferentes canales hacia el receptor. En una empresa el propósito de la comunicación es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto significa influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa, la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales y además relaciona a la empresa con su ambiente externo.

Según Freeman, Stoner y Gilbert (1996). El proceso de la comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí, o el mensaje puede producir una respuesta a través de diferentes canales, cuyo nombre formal es retroalimentación del receptor. Los elementos de la comunicación son los siguientes:

- Emisor: Iniciador de un comunicado.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta a través de los sentidos.
- Receptor: La persona que con sus sentidos, percibe el mensaje del emisor.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Mensaje: Es la información codificada que el emisor envía al receptor.



*Figura 3.* Diagrama del proceso de la comunicación.

*Fuente:* Freeman, Stoner y Gilbert, 1996 *pág.* 577.

Según (MINSAs, 2011), esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

#### **d) Identidad**

Según (MINSAs, 2011), es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

### **4.1. Método para el abordaje de la experiencia**

Este es un estudio descriptivo de estudio de caso que viene hacer una herramienta de investigación y una técnica de aprendizaje que puede ser aplicado en cualquier área de conocimiento.

El objetivo fundamental de los estudios de caso es conocer y comprender la particularidad de una situación para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo.

El nivel de estudio es descriptivo, porque permitió describir la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de salud de la IPRESS CLAS C.S. Miramar

### **4.2. Lugar de ejecución y temporalidad**

El estudio de caso se realizó en la Provincia de Ilo en la IPRESS CLAS C.S. Miramar del año 2017.

El Centro de Salud CLAS Miramar, se encuentra ubicado al norte del distrito de Ilo, Provincia de Ilo, Región Moquegua.

### **4.3. Población y muestra de la empresa**

En el presente estudio de caso se ha utilizado la técnica de censo, con el uso del instrumento de un cuestionario sobre la percepción del clima organizacional, dado el tamaño de la población que es un factor controlable. La muestra estuvo representada por 38 trabajadores.

#### 4.4. Operacionalización de la temática abordada

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Organizacional	Liderazgo	Muy deficiente
		Deficiente
		Moderado y/o regular
		Eficiente
		Muy eficiente
	Motivación	Muy deficiente
		Deficiente
		Moderado y/o regular
		Eficiente
		Muy eficiente
	Comunicación	Muy deficiente
		Deficiente
		Moderado y/o regular
		Eficiente
		Muy eficiente
	Identidad	Muy deficiente
		Deficiente
		Moderado y/o regular
		Eficiente
		Muy eficiente

#### **4.4.1. Desarrollo de la temática abordada.**

Para el desarrollo del trabajo de suficiencia se realizó lo siguiente:

- Se realizó el análisis de causa- raíz (five Why´s).
- Se formuló el instrumento de recolección de datos.
- Para la determinar la muestra se tuvo que tener criterios de inclusión que fueron ser personal nombrado o contratado con una permanencia no menor de 3 meses.
- Se aplicó el instrumento de recolección de datos.
- Para la tabulación y procesamiento de los datos se utilizó el programa de excel, stat grafic y spss.
- Una vez finalizado con el análisis se procedió a implementar acciones de mejora continua en la dimensión de motivación en el año 2017.
- En el 2018 se aplica el mismo instrumento para poder ver si hubo cambios en los resultados.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Evaluación del clima organizacional.

#### 5.1.1. Percepción del Liderazgo.

Los resultados de los datos agrupados de la dimensión de liderazgo en la tabla 3 muestra que de un total de 38 personas, 22 respondieron que es deficiente representando el 57.8% y 16 regular representando el 42.1%.

Tabla 3. *Percepción de Liderazgo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	57,9	57,9	57,9
	Regular	16	42,1	42,1	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

#### 5.1.2. Percepción de la motivación.

Los resultados de los datos agrupados de la dimensión de motivación, en la tabla 4 muestra que de un total de 38 personas, 35 respondieron que es deficiente representando el 92.1% y 3 regular representando el 7.9%.

Tabla 4. *Percepción de la Motivación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	35	92,1	92,1	92,1
	Regular	3	7,9	7,9	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

### 5.1.3. Percepción de la comunicación.

Los resultados de los datos agrupados de la dimensión de comunicación, en la tabla 5 muestra que de un total de 38 personas, 30 respondieron que es deficiente representando el 78.95% y 8 regular representando el 21.05%.

Tabla 5. *Resultados de diagnóstico de la dimensión de Comunicación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	30	78,9	78,9	78,9
	Moderado	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

### 5.1.4. Percepción de la identidad.

Los resultados de los datos agrupados de la dimensión de identidad, en la tabla 6 muestra que de un total de 38 personas, 10 respondieron que es deficiente la identificación institucional representando el 26.32%, 27 moderado representando al 71.05% y 1 eficiente representando el 2.63%.

Tabla 6. *Resultados de diagnóstico de la dimensión de Identidad.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	26,3	26,3	26,3
	Moderado	27	71,1	71,1	97,4
	Eficiente	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

Finalmente los resultados de los datos agrupados de la gestión del clima organizacional, en la tabla 7 muestra que de un total de 38 personas, 22 respondieron que es deficiente representando el 57.9% y 16 regular representando el 42.1%.

Tabla 7. Resultados de diagnóstico del clima organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	57,9	57,9	57,9
	Regular	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

## 5.2. Descripción de las acciones del plan de mejora

Las acciones de mejora que se implementaron en la IPRESS CLAS C.S. Miramar posterior a los resultados obtenidos de la evaluación de la percepción de la gestión del clima organizacional por parte de los trabajadores en las dimensiones de motivación, comunicación, liderazgo e identidad, en las cuales se consideró las medidas, acciones, costo y los responsables de la actividad.

Dimensión	Medidas	Acciones	Costo	Responsable
Motivación	Brindar reconocimientos por los logros obtenidos a nivel institucional.	Reconocimiento a los trabajadores por los logros obtenidos en las evaluaciones de Calidad, metas alcanzadas de PSL y por la participación en campañas nacionales en días feriados y/o domingos.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.
	Promover al personal de acuerdo a sus competencias y capacidades en las labores encomendadas.	Asignar responsabilidades a los trabajadores en forma equitativa.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.

<b>Dimensión</b>	<b>Medidas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Motivación	Reconocer como una guardia el día laborado en día domingo y/o feriado por campañas a nivel nacional.	Compensar con una Guardia el turno laborado en día feriado y/o domingo.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.
	Fomentar los círculos de calidad dentro de la institución de tal manera que los trabajadores puedan participar una vez a la semana.	En las reuniones de círculos de calidad fomentar la participación de los trabajadores son ideas innovadoras para el logro de resultados de la institución.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.
Comunicación	Realizar las reuniones de gestión mensualmente.	Fomentar la participación en las reuniones de integración para que se afiancen las relaciones entre los trabajadores.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.
	Realizar las reuniones semanales con los servicios para determinar los avances de metas	Fortalecer las relaciones entre los trabajadores de diferentes especialidades, para que trabajen y se lleven bien entre sí.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.
Liderazgo	Incluir en el PDP capacitaciones de liderazgo a los gerentes y jefes de servicios de los CLAS por parte de la Red de Salud Ilo.	Ofrecer capacitación continua a los gerentes y jefes de servicio en herramientas de liderazgo iniciado el año de gestión.	1650	Red de Salud Ilo
	Fomentar a los trabajadores a desarrollar la iniciativa en toma de decisiones.	Brindar un grado de autonomía para la solución de problemas por parte de los trabajadores	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.

Dimensión	Medidas	Acciones	Costo	Responsable
Identidad	Dar a conocer el PSL a comienzo de año a los trabajadores de los diferentes servicios.	En el mes de enero se debe de exponer el plan de salud local y ver juntamente con todos los trabajadores las estrategias para poder lograr cumplirlas.	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.
	Promover la participación de los trabajadores en todas las actividades programadas.	Dar estímulos de reconocimientos por la participación y por el logro de las metas programadas	Ninguno	Gerente, Jefe de recursos humanos y jefes de servicios.

Cuadro 1. Acciones de mejora

### 5.3. Evaluación de la gestión de mejora 2018

#### 5.3.1. Evaluación de mejora del liderazgo.

Los resultados de los datos agrupados una vez aplicada las acciones de mejora en la dimensión de liderazgo, en la tabla 8 muestra que de un total de 38 personas, 32 respondieron que esta entre regular a eficiente representando el 84.21% y 6 respondieron que es deficiente representando el 15.79%. Mostrándose que de ser deficiente en una representación del 57.9% pasó hacer de regular a eficiente.

Tabla 8. *Evaluación de mejora del Liderazgo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	15,8	15,8	15,8
	Regular	31	81,6	81,6	97,4
	Eficiente	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2018

### 5.3.2. Evaluación de mejora de la motivación.

Los resultados de los datos agrupados una vez aplicada las acciones de mejora en la dimensión de motivación, en la tabla 9 muestra que de un total de 38 personas, 35 respondieron que es regular representando el 92.11%, y 3 respondieron que es deficiente representando el 7.89%. Mostrándose que de ser deficiente en una representación del 92.1% pasó hacer regular.

Tabla 9. *Resultados de mejora de la dimensión de Motivación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	7,9	7,9	7,9
	Regular	35	92,1	92,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2018

### 5.3.3. Evaluación de mejora de la comunicación.

Los resultados de los datos agrupados una vez aplicada las acciones de mejora en la dimensión de comunicación, en la tabla 10 muestra que de un total de 38 personas, 33 respondieron que es regular representando el 86.8% y 5 respondieron que es deficiente representando el 13.2%. Mostrándose que de ser deficiente en una representación del 78.9% pasó hacer de regular a eficiente

Tabla 10. *Resultados de mejora de la dimensión de Comunicación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	13,2	13,2	13,2
	Regular	33	86,8	86,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2018

#### 5.3.4. Evaluación de mejora de la identificación.

Los resultados de los datos agrupados una vez aplicada las acciones de mejora en la de la dimensión de identificación, en la tabla 11 muestra que de un total de 38 personas, 37 respondieron que es regular representando el 97.37% y 1 respondió que es eficiente representando el 2.63%. Mostrándose que de ser deficiente en una representación del 26.3% pasó a incrementarse hacer regular.

Tabla 11. *Resultados de mejora de la dimensión de Identificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	37	97,4	97,4	97,4
	Eficiente	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario estructurado 2018

Finalmente los resultados de los datos agrupados una vez aplicada las acciones de mejora de la gestión del clima organizacional, en la tabla 12 muestran que de un total de 38 personas, 38 respondieron que es regular representando el 100%. Mostrándose que de ser deficiente en una representación del 57.9% pasó a incrementarse hacer regular.

Tabla 12. *Resultados de mejora del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	38	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario estructurado 2018

## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

Después de realizar el trabajo de suficiencia profesional se concluye:

- La situación de la gestión del clima organizacional en la IPRES CLAS C.S. Miramar durante el periodo del 2017, era deficiente en un 57.9% y regular en un 42.1%; mostrándose que era necesario aplicar acciones de mejora continua las cuales contribuyeron a mejorar la gestión del clima organizacional, en el año 2018 el 100% de los trabajadores opinaron que la gestión del clima organizacional es regular, observándose en forma general una mejora con la aplicación de las acciones de mejora.
- La percepción del liderazgo por parte de los trabajadores evidencio que fue deficiente en un 57,9%, en la motivación fue deficiente en un 92.1%, en la comunicación fue deficiente en un 78.9% y en la identidad fue deficiente en un 26.3% y regular en un 71.1%, evidenciándose que la percepción del clima organizacional con los datos agrupados fue deficiente en un 57.9% y regular en 42.1%, el cual afecto al desarrollo de la gestión del clima organizacional de la institución.
- Se implementó acciones de mejora en las dimensiones de: motivación, liderazgo, comunicación e identidad con sus respectivas acciones a realizar, costo y responsables, contándose con la participación de los trabajadores.
- La evaluación de mejora de la gestión del clima organizacional realizada en el año 2018, posterior a la aplicación de las acciones de mejora se puede evidenciar que mejoraron en las siguientes dimensiones: en liderazgo de

deficiente paso a ser regular en un 81.6%, en la dimensión de motivación de deficiente paso a ser regular en un 92.1%, en la dimensión de comunicación de deficiente paso a ser regular en un 86.8% y en la dimensión de identidad de deficiente paso a ser regular en un 97.4% y eficiente 2.6%, con los datos agrupados el clima organizacional paso de ser deficiente a regular en un 100% mostrándose que ha ido mejorando la gestión del clima organizacional.

## **6.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones que se dan de acuerdo a las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Dentro del Plan de Salud Local se debe incluir capacitaciones sobre clima organizacional todos los años y realizar en forma anual el diagnóstico del clima organizacional para implementar estrategias de mejora continua.
- En forma anual se debe realizar la evaluación de la percepción del clima organizacional lo cual nos va permitir tomar medidas correctivas en las dimensiones que no estén fortalecidas.
- Se debe de continuar implementando acciones de mejora en las diferentes dimensiones del clima organizacional, para mejorar el clima organizacional de la IPRES CLAS C.S. Miramar.
- Después de la aplicación de las acciones de mejora se debe continuar realizando las evaluaciones de control para tomar medidas correctivas.

## Referencias

- Bonifacio Alcala, W. F., & Falconi Pretil, M. S. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Viru S.A. – año 2016*. Tesis, Chincha. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1296/tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (Octava edicion ed.). Mexico, Mexico: McGraw Hill. Recuperado el Mayo de 2017
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Tercera edicion ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.
- Edel Navarro, R., Garcia Santillan, A., & Guzman Corona, F. (2007). Clima y compromiso organizacional. *II*, 155. Veracruz, Mexico. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/59499299/Navarra-Clima-Org>
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Enviromental variation in studies of organizational*. Psychological Bulletin.
- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. (P. Mascaró, Trad.) Naucalpan de Juárez, Mexico.
- Gan, F., & Trigine, J. (2013). *Clima Laboral*. (D. d. Santos, Ed.) Madrid, España.
- Garcia Solarte, M. (Diciembre de 2009). Clima organizacional y su diagnostico: Una aproximacion conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25. Cali, Colombia. Recuperado el Abril de 2017, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/301/browse?value=Garc%C3%ADa+Solarte%2C+M%C3%B3nica&type=author>
- Gomez, L. (2011). Modulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Bogota, Colombia. Recuperado el Abril de 2017
- Mac Donald Gongora, E. (24 de junio de 2004). *Analisis del clima organizacional de servicios intensivos del Hospital Instituto de Neurocirugia*. Tesis. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2004/fmm135a/pdf/fmm135a-TH.6.pdf>
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral: un riguroso análisis cuantitativo de su relación. *EAFIT*, 5-15. doi:<https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). Clima Organizacional en empresas Colombianas. Bogota, Colombia: Centro Editorial de la Universidad del Rosario. Obtenido de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizational\\_.pdf](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizational_.pdf)

- Mino Perez, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Tesis, Lambayeque. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL\\_Mino\\_Perez\\_EdgarMauricio.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf)
- MINSA. (11 de Junio de 2011). Metodología para el estudio del clima organizacional VOL. 2. *Resolucion Ministerial 468-2011*. MINSA. Lima.
- Pelaes Leon, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos en la ciudad de Lima*. Tesis Doctoral, Lima. Recuperado el Abril de 2017, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion* (Decimosegunda edicion ed.). Mexico, Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimo tercera edicion. ed.). Mexico: Pearson Educacion de Mexico. Recuperado el Abril de 2017
- Robles, Dierssen, Martinez, Herrera, Diaz, & Llorca. (2005).
- Rodriguez M, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfaccion laboral como predictores del desempeño: en una organizacion estatal Chilena*. Tesis. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Uria Calderon, D. E. (2011). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CIA LTDA de la ciudad de Ambato*. Tesis, Ecuador. Recuperado el Abril de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administracion una perspectiva global, empresarial y de innovacion* (Decimoquinta ed.). (Interamericana, Ed.) Mexico, Mexico: Mexicana.
- White, E. d. (2007). *Mente, caracter y personalidad Tomo II*. Copyright © 2012. Recuperado el mayo de 2018, de <https://drive.google.com/file/d/0BxyPjkv3bDNEWjZMQWNDWW9rUIU/view>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de consistencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<b>Pregunta general:</b>	<b>Objetivo general:</b>	<b>Variable Independiente:</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Población:</b>	<b>Tipo:</b>	
¿Cómo gestionar el clima organizacional en la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar de la Provincia de Ilo, Región Moquegua, Año 2017?	Describir la gestión del clima organizacional en la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar, de la Región Moquegua, Año 2017	Clima organizacional	Liderazgo	Está conformada por 46 trabajadores de la IPRESS CLAS Centro de Salud Miramar de la Provincia de Ilo.	Básica	1. Cuestionario para determinar el nivel de clima organizacional percibida por los trabajadores del Centro de Salud Miramar.
			Motivación	<b>Muestra:</b>	<b>Nivel de Investigación:</b> Descriptivo, correlacional explicativa	
			Comunicación	La muestra, objeto de estudio, estuvo conformado por <b>38 personas – Trabajadores con una permanencia mayor a tres meses en el CLASS Miramar.</b>	<b>Diseño:</b> No experimental transaccional	
			Identidad			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cuestionario de Clima organizacional.

1. **Nombre de la Organización de Salud** :
2. **Tipo de Organización de Salud** :
4. **Ubicación Geográfica (1) Costa (2) Sierra (3) Selva** :
5. **Código del Cuestionario** :
7. **Sexo:**                   **8: Edad:** :
- 8 **Grupo Ocupacional:** (1) Administrativo (2) Asistencial :
9. **Profesión** :
- 10 **Condición:** (1) Nombrado (2) Contratado :
11. **Tiempo trabajando en la Institución** :
- 12 **Tiempo trabajando en el Puesto Actual** :

		5	4	3	2	1
	<b>Muy eficiente=5; Eficiente=4; Regular=3; deficiente=2: Muy deficiente=1.</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>I</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
I.1	El Gerente promueve la participación de los trabajadores en la elaboración del PSL, Ud. Lo califica:					
I.2	El Gerente promueve el desarrollo personal. Ud. Lo califica:					
I.3	El nivel de liderazgo del gerente. Ud. lo califica como:					
I.4	El gerente asume sus responsabilidades y dirige adecuadamente el CLAS C.S. Miramar. Ud. Lo califica:					
<b>II</b>	<b>MOTIVACION</b>					
II.1	En su trabajo brindan reconocimiento por la labor que desempeñan. Ud. Lo califica:					
II.2	En su trabajo promueven al personal de acuerdo a sus competencias. Ud. Lo califica:					
II.3	En su trabajo, es compensado el trabajo en campañas nacionales en un día domingo y/o feriado como corresponde .Ud. Lo califica:					
II.4	El Gerente y jefes de servicio reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas. Ud. Lo califica:					
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>					
III.1	En su trabajo los trabajadores cooperan entre sí para mejorar el desempeño en la atención. Ud. Lo califica:					
III.2	El nivel de tolerancia que hay en su trabajo. Ud. Lo califica:					
III.3	El gerente se comunica con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo. Ud. Lo califica:					
III.4	El ambiente laboral que existe en su trabajo es adecuado. Ud. Lo califica:					
<b>IV</b>	<b>IDENTIDAD</b>					
IV.1	Se siente comprometido con la labor que desempeñan en su centro de trabajo. Ud. Lo califica:					
IV.2	Se siente responsable del cumplimiento de las funciones asignadas para el cumplimiento de las metas programadas del PSL.Ud. Lo califica:					
IV.3	Se sienten identificados con la organización de su trabajo.Ud. Lo califica:					
IV.4	Se siente responsable del éxito y fracaso de la institución. Ud. Lo califica:					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Resultados descriptivos de la dimensión de liderazgo y motivación.

	LID.1	LID.2	LID.3	LID.4	MOT.1	MOT.2	MOT.3	MOT.4
Recuento	38	38	38	38	38	38	38	38
Promedio	2.026	2.289	2.236	1.868	1.947	2.078	1.684	2.5
Desviación Estándar	0.544	0.653	0.541	0.577	0.517	0.486	0.574	0.604
Coefficiente de Variación	6	8	98	56	13	66	47	04
Mínimo	26.88	28.56	24.23	30.91	26.56	23.41	34.11	24.16
Máximo	%	%	%	%	%	%	%	%
Rango	1	1	1	1	1	1	1	1
Sesgo	3	3	3	3	3	3	3	3
Estandarizado	2	2	2	2	2	2	2	2
Curtosis	0.059	-	0.348	-	-	0.564	0.289	-
Estandarizada	1	0.939	53	0.015	0.224	22	53	1.954
	53	35	46	48	34	22	53	56
	0.873	-	-	0.099	1.348	1.877	-	-
	53	0.814	0.165	05	65	62	0.692	0.383
		34	46				46	19

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

Anexo 4. Resultados descriptivos de la dimensión de comunicación e identidad.

	COM. 1	COM. 2	COM. 3	COM. 4	IDEN. 1	IDEN. 2	IDEN. 3	IDEN. 4
Recuento	38	38	38	38	38	38	38	38
Promedio	2.394 74	2.157 89	1.921 05	2.105 26	2.736 84	2.710 53	2.394 74	2.789 47
Desviación Estándar	0.718 09	0.494 64	0.486 66	0.508 81	0.554 31	0.565 11	0.594 55	0.474 08
Coefficiente de Variación	29.99 %	22.92 %	25.33 %	24.17 %	20.25 %	20.85 %	24.83 %	17.00 %
Mínimo	1	1	1	1	2	2	1	2
Máximo	3	3	3	3	4	4	3	4
Rango	2	2	2	2	2	2	2	2
Sesgo	-	-	-	-	-	-	-	-
Estandariz ado	1.925 52	0.926 85	0.564 22	0.507 29	0.140 13	0.072 73	0.965 23	1.612 68
Curtosis	-	-	-	-	-	-	-	-
Estandariz ada	0.803 8	1.000 68	1.877 62	1.249 81	0.396 53	0.569 75	0.800 62	0.411 04

Fuente: Cuestionario estructurado 2017

Anexo 5. Carta de revisión lingüística.

**CARTA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA**

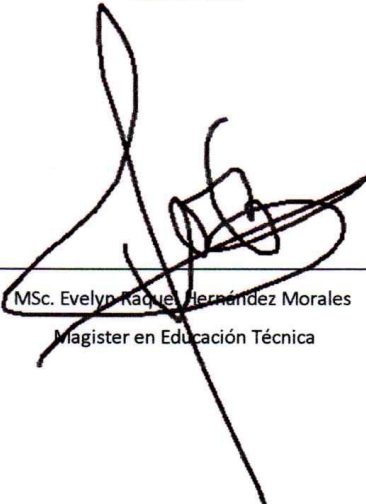
Lima, 19 de octubre de 2018

**Señor(a):**

Nelda Marlene Arocutipa Ramos.

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional, titulado: *"Gestión del clima organizacional de la IPRESS CLAS C.S. Miramar de la provincia de Ilo, Región Moquegua, Año 2017"*, ha sido revisado y corregido, bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,



MSc. Evelyn Raquel Hernández Morales  
Magister en Educación Técnica