

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Elaboración de una propuesta de mejora del clima organizacional del centro Médico Virgen del Carmen – 2021, 2022”**

**Trabajo de investigación  
Para optar el grado a nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Montalvo Huayta, Henry

**Docente Guía:**  
Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

**TACNA – PERU**

**2022**

“El texto final, datos expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor

**Dedicatoria**

2

A Dios por ser mi guía, mi protector y mi padre.

A mi madre por ser la mujer que me dio la vida, por su apoyo incondicional, por estar a mi lado en cada momento que la necesite.

A mi esposa e hijos por ser el pilar y pieza fundamental en mi crecimiento como persona, profesional, esposo, padre y como hijo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	11
1.1 Título del tema: .....	11
1.2 Planteamiento del problema .....	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1 Objetivo General .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación .....	14
1.5 Metodología .....	15
1.5.1 Tipo de estudio.....	15
1.5.2 Población.....	16
1.5.3 Muestra y muestreo.....	16
1.5.4 Técnicas utilizadas .....	16
1.6 Definiciones .....	16
1.6.1 Clima organizacional .....	16
1.6.2 Teoría del desarrollo organizacional .....	17
1.6.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	17
1.6.4 Tipo de clima organizacional .....	17
1.7 Definición de términos básicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.8 Alcances y limitaciones.....	18
1.8.1 Alcances.....	18
1.8.2 Limitaciones: .....	19
II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Definiciones del clima organizacional. ....	20

2.1.1	Modelo de Litwin y Stringer .....	22
2.1.2	Modelo del clima organizacional de Evans.....	24
2.1.3	Modelo de Gibson y cols. ....	27
2.1.4	Dimensiones del clima organizacional.....	29
2.1.5	Tipos de clima organizacional .....	34
2.1.6	Factores que influyen en el clima organizacional .....	35
2.2	Importancia de la variable Clima Organizacional .....	36
2.3	Análisis comparativo .....	36
2.4	Análisis critico .....	38
III.	Marco referencial.....	41
3.1	Reseña histórica .....	41
3.2	Filosofía organizacional .....	41
3.3	Diseño organizacional.....	42
3.4	Productos y/o servicios .....	43
3.5	Diagnostico organizacional .....	43
IV.	Resultados .....	45
4.1	Plan estratégico .....	45
4.1.1	Diagnostico interno y externo .....	45
4.1.2	Diseño o rediseño de filosofía organizacional .....	53
4.1.3	Formulación de estrategias .....	54
4.1.4	Diseño de planes de acción .....	55
4.2	Propuesta de mejora.....	58
4.2.1	Diseño de mejora .....	58
4.2.2	Mecanismos de control.....	71
4.3	Investigación aplicada.....	72

4.3.1 Marco metodológico .....	72
4.3.2 Resultados .....	75
V. Sugerencias.....	82

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de análisis comparativo .....	37
Tabla 2. Diagnostico situacional.....	44
Tabla 3. Factores y categorías del Inventario de Clima Organización SPC .....	46
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional .....	46
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de la dimensión realización personal.....	47
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de la dimensión involucramiento laboral...	48
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de la dimensión supervisión .....	49
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de la dimensión comunicación.....	51
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de la dimensión condiciones laborales .....	52
Tabla 10. Diseño de planes de acción .....	56
Tabla 11. Categorías del clima organizacional.....	74
Tabla 12. Dimensiones de la escala de clima organizacional .....	74
Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional .....	75
Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de la dimensión realización personal.....	76
Tabla 15. Frecuencias y porcentajes de la dimensión involucramiento laboral.	77
Tabla 16. Frecuencias y porcentajes de la dimensión supervisión .....	78
Tabla 17. Frecuencias y porcentajes de la dimensión comunicación.....	79
Tabla 18. Frecuencias y porcentajes de la dimensión condiciones laborales ...	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 porcentaje de la variable clima organizacional .....	47
Figura 2. Porcentaje de la dimensión realización personal.....	48
Figura 3. Porcentaje de la dimensión involucramiento laboral .....	49
Figura 4. Porcentaje de la dimensión supervisión.....	50
Figura 5. Porcentaje de la dimensión comunicación.....	51
Figura 6. Porcentaje de la dimensión condiciones laborales.....	52
Figura 7. Porcentajes de la variable clima organizacional....	75
Figura 8. Porcentaje de la dimensión realización personal.....	77
Figura 9. Porcentaje de la dimensión involucramiento laboral .....	78
Figura 10. Porcentaje de la dimensión supervisión.....	79
Figura 11. Porcentaje de la dimensión comunicación.....	80
Figura 12. Porcentaje de la dimensión condiciones laborales.....	81



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación fue realizado en el Centro Médico Virgen del Carmen, con el objetivo de elaborar y desarrollar un plan de mejora sobre el clima organizacional, así fortalecer el ambiente laboral de este centro de trabajo. La población estuvo conformada por 33 trabajadores de dicha institución, la investigación es cuantitativa, cuasi experimental longitudinal. Para el diagnóstico y resultado se aplicó la Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo.

Se encontró en el diagnóstico que el 51.5% de los participantes de esta investigación, perciben su clima organizacional como medio, por otro lado, el 36.4% percibe su clima laboral como desfavorable, mientras que el 12.1% percibe su clima laboral como favorable. Es así que a partir de esta premisa se planteó el plan de mejora y posteriormente se aplicó. Finalmente se volvió a tomar la misma prueba para ver si la propuesta tuvo efectos positivos, encontrando los siguientes resultados; el 66.6% de los colaboradores de esta investigación, perciben su clima organizacional como favorable, mientras que el 21.2% percibe su clima laboral como medio, así mismo el 6.1% percibe su clima laboral como desfavorable y el 6.1% percibe su clima laboral como muy favorable. Al observar se evidencia un cambio en la percepción de los trabajadores de esta institución.

El presente plan de mejora se ejecutó en tres meses, con un costo estimado de 7350 soles; cabe mencionar que la elaboración de todo el proyecto de investigación se desarrolló en aproximadamente en nueve meses.

**Palabras clave:** Clima organizacional, propuesta de mejora, condiciones laborales, comunicación, supervisión, realización personal e involucramiento laboral.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la percepción sobre el ambiente de trabajo que presentan los trabajadores de una organización, esto permite realizar acciones preventivas y correctivas necesarias para mejorar y fortalecer los procesos y resultados de una organización, (Palma 2004). Por otro lado, Gibson y Cols, mencionan clima laboral, posee una relación estrecha con la conducta humana, la estructura y procesos organizacionales; así mismo que las dimensiones personales y las dimensiones organizacionales de los colaboradores poseen un efecto en el desempeño organizacional. Es así que la presente investigación realizó un plan de mejora del Clima organizacional del Centro Médico Virgen del Carmen, viendo la importancia que esta variable tiene dentro de esta organización.

La presente investigación se desarrolla en cinco capítulos, los que se describen a continuación:

Capítulo I: En este capítulo se desarrollan los antecedentes del estudio, en el que se desarrolló el plan de trabajo de investigación desarrollado anteriormente, en el que se detalla; el título del tema, planteamiento del problema, objetivos, justificación, metodología, definiciones, alcances y limitaciones.

Capitulo II: Llamado marco teórico, en el que se detalla, la conceptualización de la variable, importancia de la variable, modelos de la variable, análisis de la variable y análisis crítico.

Capitulo III: En este capítulo está desarrollado el marco referencial, en este capítulo se encuentra; la reseña histórica del Centro Médico Virgen del Carmen, filosofía, diseño organizacional, servicios ofrecidos por la organización y diagnóstico organizacional,

Capitulo IV: Esta desarrollado los resultados de la investigación, en el que se detalla; el trabajo de investigación, la propuesta de mejora, el proyecto de inversión y la investigación aplicada.

Finalmente, el capítulo V: Se encuentran las sugerencias a partir de los resultados de la presente investigación.

## **I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1 Título del tema:**

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO MEDICO VIRGEN DEL CARMEN - 2021.

### **1.2 Planteamiento del problema**

El mundo laboral es cada vez más competitivo, las organizaciones vienen exigiendo mayores capacidades a los empleados, con nuevos conocimientos y que posean habilidades blandas, sin embargo, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, muchas veces no se desarrollan en un ambiente de cooperación y compañerismo, por el contrario, se suele visualizar muchas discrepancias entre ellos. Es por ello que se han realizado múltiples estudios del clima organizacional, determinando los diferentes impactos sobre el tipo de servicio que prestan y que utilidades generan. (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015).

Así mismo existen diversos factores que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de las personas, a su vez este comportamiento está influenciado por la percepción que un individuo posee de su centro de labor. Estos comportamientos evidencian la cultura y el ambiente laboral que caracteriza a una organización y afecta en la productividad. Es por ello que es de mucha importancia que las organizaciones y empresas den relevante importancia a las relaciones interpersonales o clima organizacional que se desarrolla en su organización.

Según espectáculo (2006), define que el clima organizacional es la percepción que tiene una persona de un ambiente de trabajo y es una de las premisas más poderosas que determinan el desempeño de un trabajador. Así mismo Chiavenato, (2009) afirma que el clima organizacional, es la suma de las particularidades ambientales percibidas por los miembros de una organización, e influye en su comportamiento.

Por otro lado, Palma (2004), refiere que el clima organizacional es la percepción que un trabajador posee con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos como la realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión, al tipo de comunicación que se desarrolla en su centro de labor y a las condiciones laborales a los que están sometidos.

El Centro Médico Virgen del Carmen, es una institución que viene atravesando un clima laboral negativo, que se evidencia en una productividad reducida, los trabajadores de esta institución refieren que no existe compañerismo, cooperación entre compañeros, existen comentarios mal intencionados unos contra los otros, mala comunicación, rechazo entre compañeros, la supervisión de los superiores es muy estricta, a su vez no existe compromiso de trabajo por alguno de los trabajadores, entre otros.

Por otro lado, estos trabajadores deben atender a los pacientes que acuden a este centro, que en muchas oportunidades acuden al centro de mal humor, en algunas oportunidades estos pacientes los gritan, insultan, a su vez algunas personas creen que, por pagar la atención con su peculio, pueden menospreciar o actuar de forma déspota con los profesionales de esta institución. Este contexto tiene como consecuencia a que los trabajadores presenten cambios de humor, irritabilidad, cansancio, desgano, apatía, estrés; además cabe resaltar que cada persona posee pensamientos y valores individuales que hace que cada individuo tenga sus propias percepciones sobre el ambiente laboral de este centro médico,

por todo lo antes descrito es necesario que esta institución aborde de forma inmediata este problema.

Así mismo, cabe resaltar que Montalvo (2020), desarrollo una investigación descriptiva intitulada; Clima Organizacional en los trabajadores del Centro Médico Virgen del Carmen, donde se encontró que el 51.5% de los participantes de esta investigación, perciben su clima organizacional como medio, por otro lado, el 46.4% percibe su clima laboral como desfavorable, mientras que el 2.1% percibe su clima laboral como favorable. Teniendo estos resultados como base científica, para los antecedentes del presente estudio.

En la actualidad los trabajadores son vistos con otra óptica, con una mirada más humanista, donde se ve a los trabajadores como personas, más no como máquinas de producción, es así que el presente estudio pretende atender de manera urgente el clima organizacional negativo que se viene dando en esta institución y reducirlo al mínimo, generando talleres vivenciales, capacitaciones y espacios donde se pueda generar mayores relaciones interpersonales sanas, que permitan que estos trabajadores se sientan a gusto en su centro de labor, así podrán trabajar entregando todo su potencial y mejorar la productividad.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional en el Centro Médico Virgen del Carmen 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Aplicar una prueba cuantificable sobre el clima organizacional para evidenciar el nivel de percepción de los trabajadores del Centro Médico Virgen del Carmen 2021.
- Formular el plan de intervención del clima organizacional en los trabajadores del Centro Médico Virgen del Carmen 2021.
- Aplicar el plan de intervención del clima organizacional en los trabajadores del Centro Médico Virgen del Carmen 2021.
- Aplicar la prueba de clima organizacional y evidenciar los cambios de percepción de los trabajadores del Centro Médico Virgen del Carmen 2021.

## **1.4 Justificación**

### **Justificación teórica**

En el presente estudio se recopiló teorías actualizadas y literatura académica que permitió observar con mayor amplitud el clima organizacional del Centro Médico Virgen del Carmen, mencionando los conceptos desarrollados por espectáculo (2006), quien refiere que el clima organizacional es la percepción de cómo se siente una persona en un ambiente de trabajo y es una de las premisas más poderosas que determinan el desempeño de un trabajador. Así mismo Chiavenato, (2009) afirma que el clima organizacional, es la suma de las particularidades ambientales percibidas por los miembros de una organización, e influye en su comportamiento.

Por otro lado, se tomó un como base un estudio científico, realizado por Montalvo (2018), quien realizó una investigación sobre clima organizacional en trabajadores del Centro Médico Virgen del Carmen, cabe señalar que los trabajadores de ese

año, continúan trabajando en la actualidad, además se realizó una encuesta al director de este centro, mencionando que estos problemas continúan. Por todo lo expuesto se pretende realizar el plan de mejora de esta institución.

### **Justificación metodológica**

El estudio a realizar se justifica porque este será revisado y corregidos por expertos en el desarrollo de planes de intervención de la escuela de posgrado NEUMANN, acciones que validaran la eficacia de este trabajo.

## **1.5 Metodología**

### **1.5.1 Tipo de estudio**

El presente estudio es una investigación cuantitativa y comparativa. La investigación cuantitativa esta basa en el estudio y análisis de una realidad a través de diferentes procedimientos basados en la medición y permite un mayor nivel de control e inferencia, siendo posible realizar experimentos y obtener explicaciones. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables. (Hernández R., Fernández C. y Baptista P., 2014, Metodología de la Investigación (5ta ed.) pág. 8). Es una investigación comparativa porque se pretende comparar los resultados obtenidos por Montalvo el 2020 y los resultados después de haber recibido la propuesta de mejora.

. Así mismo es un estudio cuasi experimental ya que teniendo como base los estudios realizados por Montalvo el 2020, se evidencia que existe un clima organizacional negativo, por ello se aplicara la propuesta de mejora, elaborada previamente.

### **1.5.2 Población**

La población de la presente investigación está referida a todos los trabajadores con diferente tipo de contrato y de las diferentes áreas pertenecientes al Centro de Medico Virgen del Carmen. Sus edades fluctúan entre los 26 y 51 años. El total de trabajadores de la salud es de 33 personas entre médicos, enfermeras, obstetras, biólogos, técnicos en enfermería y administrativos.

### **1.5.3 Muestra y muestreo**

El muestreo utilizado es el probabilístico finito, ya que por la población reducida del Centro de Medico Virgen del Carmen, se utilizará toda la población; son 23 colaboradores (Hernández, 2014, pág. 189).

### **1.5.4 Técnicas utilizadas**

Las técnicas utilizadas en el presente estudio son:

- Observación
- Entrevista
- Talleres vivenciales
- Encuesta

## **1.6 Definiciones**

### **1.6.1 Clima organizacional**

El clima organizacional es la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional es la percepción del ambiente laboral que presentan los trabajadores de una organización, que, al conocerlas, permite realizar acciones



preventivas y correctivas necesarias para mejorar y fortalecer los procesos y resultados de una organización (Palma, 2004).

### **1.6.2 Teoría del desarrollo organizacional**

Esta teoría surgió en el año 1962, donde se dio diversas opiniones sobre el hombre, la organización y el ambiente laboral, con el objetivo de generar un mayor crecimiento y desarrollo en las organizaciones. Reconociendo que el desarrollo personal y profesional de los trabajadores es fundamental e importante para el crecimiento de un centro de labor. Esta teoría toma en cuenta, la teoría del comportamiento y usa el enfoque sistémico, viendo a una organización como un todo; pues reúne a varios autores y cambia el pensamiento y forma de liderar a una organización (Chiavenato, 2006).

### **1.6.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Esta teoría explica que la conducta de un trabajador está influenciada por el comportamiento de los administradores de una organización, así como de las condiciones laborales, por las percepciones, esperanza, valores y capacidades que posee. Esta teoría expone, que la respuesta que una persona toma frente a una situación está sujeta a la percepción que formo de su centro de labor; es decir lo más relevante es cómo un trabajador ve la situación y no la realidad. En conclusión, los líderes organizacionales deberán centrarse en la apreciación de los trabajadores y así garantizar un adecuado clima laboral, que generara la buena productividad. (Citado por Solís Z. (2017). p. 25)

### **1.6.4 Tipo de clima organizacional**

- **Clima tipo autoritario explotador**

En este tipo de clima los jefes de un centro de labor no tienen confianza en sus empleados, se trabaja en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, es muy

raro que se apliquen las recompensas, y el disfrute de las necesidades sigue niveles psicológicos y de seguridad.

- **Clima tipo autoritario paternalista**

En este tipo de clima la cabeza de la organización genera una relación de confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo a un siervo.

- **Clima tipo participativo consultivo**

En este tipo de clima se admite a los trabajadores que usurpen funciones y por momentos asuman roles de líderes. La dirección tiene seguridad en sus empleados, la información es de tipo descendente, las recompensas, los castigos esporádicos, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima tipo participativo grupal**

En este tipo de clima, la relación entre los líderes y el personal son mejores; estos se ven motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los empleados.

## **1.7 Alcances y limitaciones**

### **1.7.1 Alcances**

El Centro Médico Virgen del Carmen, se encuentra ubicado en la Av. La Cultura N° 1214, en el Distrito de Wanchaq, Provincia y Departamento del Cusco, fue fundado el año 2011, por técnico en radiología Henry Montalvo Huayta, este centro atiende de lunes a sábados de 8:00 am. a 9:00 pm.

Está conformado por las siguientes áreas; radiología, medicina general, ecografía, administración y tóxico.

Dentro de esta institución trabajan 33 personas entre profesionales, administrativos, personal asistencial, personal de limpieza y choferes.

### **1.7.2 Limitaciones:**

- La diversidad de culturas que existe en la población beneficiaria.
- Resistencia al cambio en los colaboradores,
- Duda en la iniciativa de invertir en la propuesta de trabajo, por parte de los propietarios,
- Falta de acuerdo mutuo respecto a la reciprocidad entre individuo y organización.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definiciones del clima organizacional.

El clima organizacional fue desarrollado y estudiado por muchos autores, definiéndola de diferentes maneras, considerando factores que la definen, es por ello que la presente investigación, refiere las siguientes conceptualizaciones:

Según Pintado (2011), el clima organizacional es un conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta.

Según Palma (2004), el clima organizacional es la percepción sobre el ambiente de trabajo que presentan los trabajadores de una organización, esto permite realizar acciones preventivas y correctivas necesarias para mejorar y fortalecer los procesos y resultados de una organización.

Chiavenato (2009), refiere que el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

Así mismo Gilmer y Forehand (1964), mencionan que el clima organizacional es la suma de las características que hacen diferente a una organización, y esta permanece en el tiempo; generando efectos en las personas. Lo definen como el temperamento o esencia de una organización.

Schneider y Hall (1970, citados por Williams, 2012), refieren que el clima laboral son las percepciones de los trabajadores de su centro de labor; y a su vez se verá

influenciada por las características de esta organización y las características individuales propias de cada persona.

Jones y James (1974, citado por Salgado, 2014), establecieron que el clima laboral es el conjunto de características del pensamiento de los trabajadores, y que son emocionalmente importantes; y las llama percepciones.

Litwin y Stringer (1978, citado por Ortega, 2013), definen que el clima organizacional es un proceso psicológico, en el que se encuentran estrechamente relacionados la conducta de los trabajadores y las características organizacionales.

Chruden y Sherman (1997, citado por Sampedro, 2012), mencionan que el clima organizacional es la expresión que se desarrolla entre los colaboradores y líderes de una organización. Y esta a su vez tiene una relación directa con el desempeño laboral y cumplimiento de metas

Anzola (2003), expone que el clima laboral son aquellas precepciones que los colaboradores tienen respecto a su centro de labor y que influyen en el comportamiento de estos. En consecuencia, se tiene como resultado la variación del cumplimiento de metas.

Méndez (2006), refiere que el clima organizacional es la atmosfera o ambiente de cada organización que es percibida por los trabajadores, de acuerdo con las relaciones sociales y la estructura de esa empresa; este autor considera que las dimensiones como: los objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones generan una buena actitud en los empleados y como consecuencia aumenta la eficiencia y la productividad.

García (2010), menciona que el clima organizacional, es el ambiente físico donde se trabaja y a veces no es el más adecuado por falta de espacio, mala infraestructura, así como las relaciones interpersonales negativas entre el personal que labora dentro de una organización.

Al analizar las diversas definiciones propuestas anteriormente, podemos darnos cuenta de que a lo largo de la historia estos fueron cambiando la percepción que se tenía del clima laboral, actualmente dándole más énfasis o más importancia al trabajador, ya que estos y muchos autores coinciden en que el clima laboral es la percepción que los trabajadores tienen respecto a su centro de labor, que dependerá de las condiciones interpersonales y laborales que se desarrollen en esa organización.

Es así que algunos desarrollaron modelos para explicar mejor como esta variable influye en el campamiento de los trabajadores de una organización, siendo estas las siguientes:

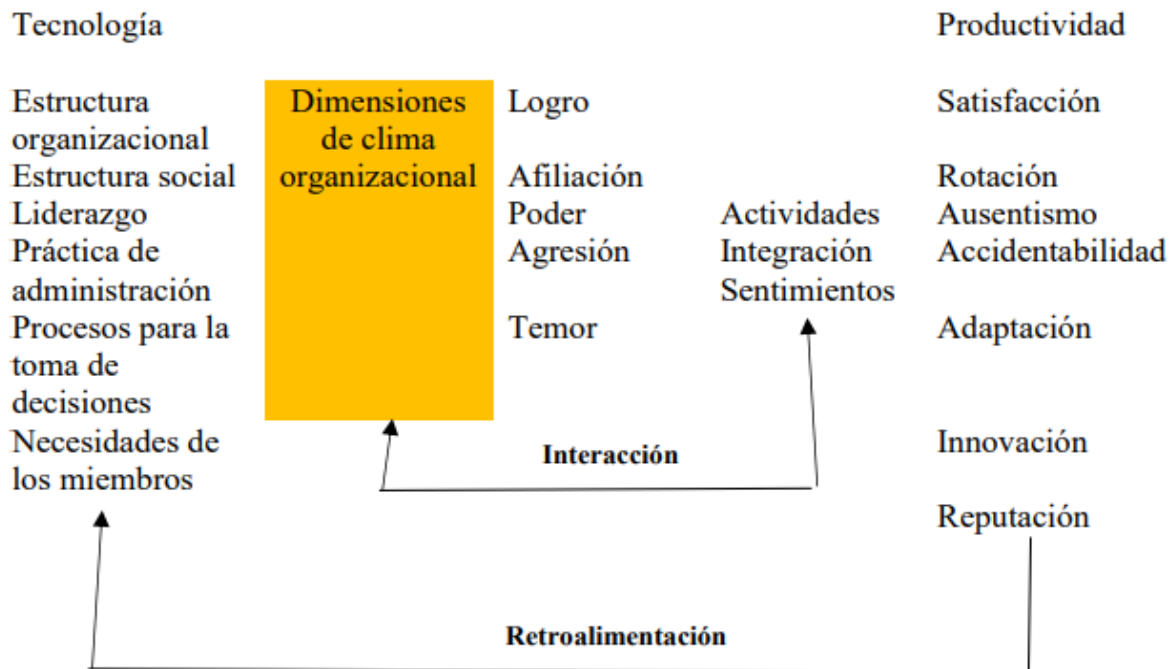
### 2.1.1 Modelo de Litwin y Stringer

Dentro de este modelo se considera lo siguiente:

Figura 1

Modelo de Litwin y Stringer





Fuente: Williams (2012)

Este modelo plantea cinco subdivisiones los cuales son; el sistema organizacional, ambiente organizacional percibido, motivación producida, comportamiento emergente, y consecuencias de la organización.

**Sistema organizacional:** Referida a las características individuales que tiene una organización, en base a la estructura organizacional siendo estos los siguientes atributos; tecnología, estructura organizacional, estructura social, prácticas de administración, procesos para la toma de decisiones y las necesidades para los miembros de la organización.

**Ambiente organizacional percibido:** Es la percepción de los trabajadores de acuerdo con las dimensiones del sistema organizacional que mencionan Litwin y Stringer.

**Motivación producida:** Referida a la condición interna de cada persona en relación con el ambiente percibido, cabe resaltar que varía de persona en persona, aunque puedan coincidir en algunos puntos.

**Comportamiento emergente:** Es la conducta impredecible que toma algún miembro de la organización a causa de alguna situación, interacción o sentimiento que fueron generados por la organización.

**Consecuencias de la organización:** Es el efecto o consecuencia de las percepciones de los trabajadores de una organización, con consecuencias en el desarrollo del trabajo, que se evidencia con la productividad, rotación de personal, ausentismo y niveles de insatisfacción. Estos se catalogan como variables dependientes en relación con las dimensiones del clima organizacional.

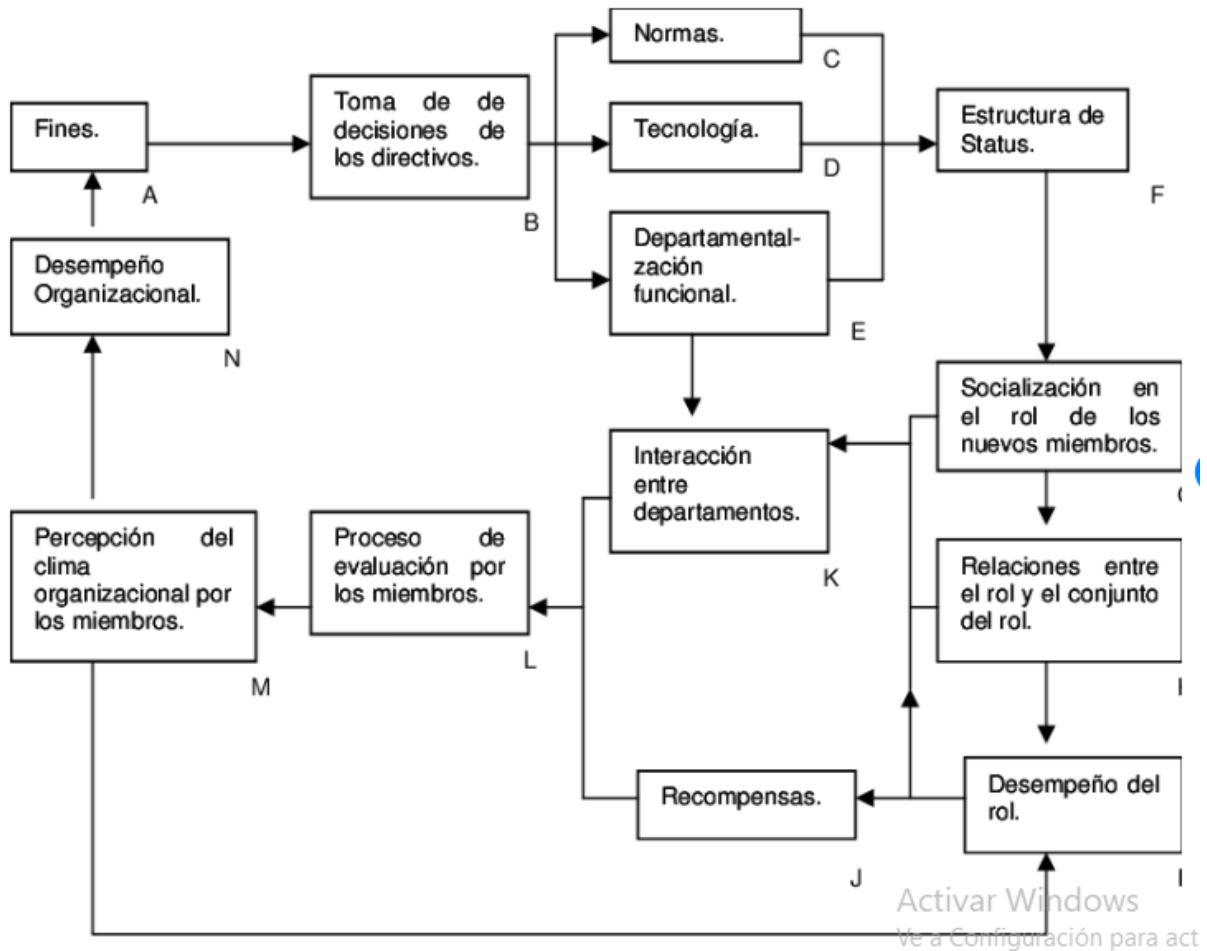
### **2.1.2 Modelo del clima organizacional de Evans**

Este autor considera que las organizaciones son un sistema abierto, que el clima organizacional está determinado por influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones en el clima y que al mismo tiempo es el resultado de los procesos internos de la propia organización, como se observa a continuación:



Figura 2

Modelo del clima organizacional de Evans.



Fuente: Modelo del Clima Organizacional de Evans (García 2011).

**Fines:** Son los objetivos individuales y organizacionales, que deben encontrarse relacionados y así garantizar su efectividad en el cumplimiento de metas.

**Toma de decisiones en los directivos:** Son procesos que los líderes o directivos toman frente a las situaciones o eventualidades que se presentan día a día, esta puede realizarse de forma autoritaria, democrática, liberal o situacional; sin

embargo, se tiene que tomar en cuenta que este proceso genera un impacto en la percepción de los trabajadores frente a los directivos y frente a la organización.

**Normas:** Es el reglamento y las conductas socialmente aceptadas en la organización, determinadas para mantener un orden dentro de ella.

**Tecnología:** Es el acceso a las herramientas y dispositivos que faciliten el buen desenvolvimiento laboral, también se considera la mejora e implementación constante de estos recursos

**Departamentalización funcional:** Es el trabajo automático que se genera en los colaboradores de un área, con los colaboradores de otra área dentro de la organización.

**Desempeño de roles:** Son aquellos roles propios de una organización; referida al desempeño y conocimiento de cada colaborador y como se desenvuelven socialmente con sus compañeros, que influirán en cumplimiento de metas.

**Recompensas:** Son retribuciones generadas por la organización, que pueden ser recompensas tangibles o intangibles, estas son valoradas de acuerdo con los intereses de cada colaborador. Estas son muy significativas ya que influirán en la celeridad del trabajo y cumplimiento de metas, así mismo motiva al colaborador a trabajar en equipo con un solo objetivo.

**Percepción del clima y procesos de evaluación:** De acuerdo con el presente modelo, la percepción del clima y los procesos de evaluación van de la mano ya que miden el desempeño, a su vez impacta en la organización.

**Desempeño organizacional:** Es el resultado del trabajo realizado por parte de los colaboradores; como se llevaron a cabo los procesos de gestión organizacional,

evaluando las dimensiones de estructura organizacional, ambiente del negocio y los resultados obtenidos.

### **2.1.3 Modelo de Gibson y cols.**

Este modelo sostiene que el clima organizacional, tiene una relación directa con el comportamiento de las personas, la estructura y procesos organizacionales, que las dimensiones personales y las dimensiones organizacionales tienen un efecto en el cumplimiento de metas.

En seguida se presenta el modelo de Gibson y Colbs:

Figura 3

Modelo de Gibson y Colbs



**Conducta:** Se toma en cuenta la conducta individual del trabajador, sus relaciones grupales e interpersonales y el liderazgo, respecto a la organización.

**Estructura:** Es la forma en la que está compuesta una organización, ya sea horizontal o vertical; esta repercutirá en la percepción de los trabajadores. Así mismo se refiere a la calidad de vida laboral; como a los espacios adecuados y que la organización se preocupe por sus trabajadores.

**Procesos:** Son aquellos procedimientos brindados por la empresa, que permiten el cumplimiento de objetivos, a su vez de facilitar las herramientas necesarias para conseguir los resultados esperados.

**Desempeños:** Son aquellos resultados a consecuencia de la percepción del clima organizacional de los trabajadores de un centro de labor.

#### **2.1.4 Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones en esta variable pueden referirse como un conjunto de características propias o individuales de una organización.

A continuación, se presentan diferentes dimensiones de acuerdo con varios autores:

##### **2.1.4.1 Dimensiones según Palma (2005)**

Refiere que existen cinco dimensiones que involucran la percepción del clima en el trabajo y son:

- **Autorrealización:** Es la evaluación que ejerce cada persona referida a su trabajo.

- **Involucramiento laboral:** Es la identificación de un colaborador hacia su centro de trabajo, que lo lleva a comprometerse con el cumplimiento de metas y objetivos.
- **Supervisión:** Es la apreciación de los jefes dentro de la empresa donde laboran, siendo supervisados dentro del área de trabajo acompañado de la orientación y el apoyo de los superiores para realizar las labores adecuadas para el trabajo diario que estos realizan.
- **Comunicación:** Es el intercambio de información con un buen grado de fluidez, precisión, celeridad y coherencia, que permiten el buen funcionamiento interno de la organización.
- **Condiciones laborales:** Es la retribución que una organización tiene con los componentes económicos, materiales y psicosociales, para ejecución de las tareas.

#### 2.1.4.2 Dimensiones de Likert (1967)

Este autor menciona que para el clima organizaciones debe medir las siguientes dimensiones:

- **Los métodos de mando:** Es la forma de cómo se desarrolla el liderazgo por los líderes, que tiene que ver con la delegación de responsabilidades y motivación.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Son los procedimientos propios de cada empresa, para motivar al personal; que respondan a las necesidades que presentan en el área personal y profesional.

- **Las características de los procesos de comunicación:** Es el proceso de generar la fluidez de información en los colaboradores, así como en la comunicación interdepartamental.
- **Las características de los procesos de influencia:** Es la interacción eficaz entre el jefe inmediato y un colaborador en el que se establece objetivos claros.
- **Las características de los procesos de toma decisiones:** Es la toma de decisión oportuna utilizando la información necesaria y eficaz, así como la delegación de tareas.
- **Las características del proceso de planeación:** Es el proceso en el que se plantean las metas y directrices que ayudan a mantener orden en el trabajo.
- **Las características de los procesos de control:** Son los mecanismos de control que la organización establece en función de los recursos para el control.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** Es el proceso por el cual mide el rendimiento laboral de cada integrante de la organización y como este va mejorando su labor.

#### **2.1.4.3 Dimensiones de Litwin y Stringer (1968)**

Estos autores consideran nueve factores que determinan la percepción del clima organizacional y son:

- **Estructura:** Son aquellas directrices y organización que posee la empresa,
- **Responsabilidad o empowerment:** Es el sentimiento de empoderamiento que se le brinda a los trabajadores por medio de la delegación de responsabilidades. Con el objetivo de crear un sentido de pertenencia; que los trabajadores sientan identidad con su trabajo. Esta acción a su vez genera: autocontrol, autoestima y confianza, (Ortega 2013).
- **Cooperación:** Es la colaboración y trabajo en equipo, entre el trabajador con sus compañeros, a su vez la coordinación con otras áreas de trabajo.
- **Recompensa:** Es la retribución que el trabajador tiene, de acuerdo con el esfuerzo que ejerce en sus funciones laborales y las gratificaciones que obtiene.
- **Desafío:** Es el reto que el trabajo genera a los colaboradores, el cual le permite crecer profesional y personalmente dentro de una organización.
- **Relaciones:** Es la interacción que se ejerce entre trabajadores, en el que se estima las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- **Estándares:** Es el nivel de rendimiento de los colaboradores frente a los objetivos trazados.
- **Conflicto:** Son situaciones que se generan en el ambiente laboral y la manera en la cual se solucionan valorado diferentes puntos de vista.
- **Identidad:** Es el sentido de pertenencia que generan los trabajadores de una empresa.

#### 2.1.4.4 Dimensiones de Bowers y Taylor (1972)

Estos autores mencionan que las dimensiones que ellos plantean son más adecuadas a los trabajadores que a la organización:

- **Apertura a los cambios tecnológicos:** Es la flexibilidad que posee una organización para la obtención de herramientas nuevas y la adaptación de las directrices organizacional, con el fin de facilitar las tareas.



- **Recursos Humanos:** Encargada de ver a los empleados como personas, mas no como máquinas de trabajo, se preocupa por el bienestar laboral y personal de los colaboradores.
- **Comunicación:** Es el nivel de fluidez de la información entre la organización y los colaboradores.
- **Motivación:** Son las condiciones generadas por la organización hacia los empleados.
- **Toma decisiones:** Es la facilidad de la toma de decisiones y el acceso a la información que ofrece la organización para generar iniciativa por parte de los colaboradores.

#### 2.1.4.5 Dimensiones de Pritchard y Karasick (1973)

Pritchard y Karasick establecen once dimensiones de la variable clima organizacional y son:

- **Autonomía:** Referida al nivel de libertad que presentan los colaboradores, respecto a la toma de decisiones y la celeridad al momento de solucionar conflictos.
- **Conflicto y solución de problemas:** Es la facilidad, destreza o capacidad para resolver conflictos, en el que se genere trabajo cooperativo, así como el apoyo material y humano para la ejecución de sus tareas diarias.
- **Relaciones sociales:** Es el nivel de interacción interpersonal que se desarrolla en una organización.
- **Estructura:** Son aquellas normas que, impartidas por la organización, una buena ejecución de funciones.
- **Remuneración:** Son las gratificaciones proporcionadas por el empleador.

- **Rendimiento:** Es el nivel de trabajo realizado por un colaborador, (Ibarra 2013).
- **Motivación:** Son aquellas acciones que la organización tiene con los trabajadores para estimular su trabajo.
- **Estatus:** Es el nivel jerárquico en la que se encuentra una organización y como esta es vista por sus trabajadores.
- **Flexibilidad e innovación:** Son aquellas oportunidades que la organización permite a los colaboradores de experimentar con nuevos proyectos, cambiando las directrices para generar un buen trabajo para mejorar la organización.
- **Centralización y toma de decisiones:** Es la forma como la organización y sus líderes forman una delegación y otorgan facultades a los colaboradores para tomar decisiones.
- **Apoyo:** Es el soporte que una empresa otorga a los trabajadores frente a diversas situaciones que se presentan.

### 2.1.5 Tipos de clima organizacional

Según Brunet (1987), el Clima Laboral afecta a la conducta y la percepción de un trabajador en su centro de labor; Así mismo distingue los siguientes tipos de Climas organizacionales:

- **Clima tipo autoritario explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus empleados, se trabaja en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, es muy raro que se apliquen las recompensas, y el disfrute de las necesidades sigue niveles psicológicos y de seguridad.

- **Clima tipo autoritario paternalista**

En este tipo de clima la cabeza de la organización genera una relación de confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo a un siervo.

- **Clima tipo participativo consultivo**

En este tipo de clima se admite a los trabajadores que usurpen funciones y por momentos asuman roles de líderes. La dirección tiene seguridad en sus empleados, la información es de tipo descendente, las recompensas, los castigos esporádicos, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima tipo participativo grupal**

En este tipo de clima la interrelación que se da es mejor, ya que el personal participa activamente en el establecimiento de objetivos, el cual genera una buena relación entre los líderes y colaboradores.

### **2.1.6 Factores que influyen en el clima organizacional**

Según Guillen (2003), los factores que influyen en el desarrollo del clima laboral son:

- **Factores Jerárquicos**

Referido a que los directivos de una organización son los responsables generar y mantener un buen clima laboral, así como de cumplir con las metas y objetivos planteados.

- **Factores Estructurales**

Esta referida a la mala organización, al mal diseño de las relaciones jerárquicas, que a corto, mediano o largo plazo afecta de gravemente en el clima organizacional, provocando que el trabajo sea ineficiente.

- **Factores Estratégicos**

Se refiere al trabajo de una organización sin herramientas de gestión, sin metas claras, sin políticas sostenibles, ni planificación explícita, escenario que condena su estructura y la cultura de la organización.

## **2.2 Importancia de la variable Clima Organizacional**

El clima organizacional es un eje fundamental en el desarrollo de una organización. Es importante entender que el clima organizacional positivo fijará el nivel de satisfacción que un trabajador o colaborador tendrá frente a su centro de labor y como resultado mejorará su productividad. Tener un buen clima laboral es garantía para que una organización aumente su productividad y tenga trabajadores leales, felices y sobre todo eficientes; que corto y largo plazo será muy beneficioso para esa organización.

Se debe tener cuenta también que el clima organizacional no solo dependerá de los colaboradores, sino también de como la organización ponga atención y facilite la implementación de estrategias de mejora. Así mismo es importante considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los colaboradores. Para saber si existe un buen clima laboral, no solo hay que observar, ni solo sacar conclusiones; es necesario medir y estudiarlo de forma adecuada, y así esa organización obtendrá beneficios que le permitirá crecer.

## **2.3 Análisis comparativo**

A lo largo de la historia la variable clima organizacional ha sido estudiada por muchos autores, inicialmente se tomaba a los trabajadores como máquinas trabajadoras, y en todo el proceso se fue cambiando de mentalidad ya que muchas organizaciones empezaron a bajar su productividad, es así que se empezó a realizar diferentes estudios y varios planteamientos de teorías y modelos que

propusieron ver a los trabajadores como personas desde un enfoque más humanista, así toda organización tome en cuenta estos puntos y obtenga buenos resultados o mejore su productividad, es así que:

Tabla 1

Tabla de análisis comparativo

<b>Litwin y Stringer (1968)</b>	<b>Evans</b>	<b>Gibson y Colbs</b>
<p>Proponen que el clima organizacional es la representación de la percepción que tienen los colaboradores de una organización, de acuerdo con las normas establecidas, trámites, procedimientos que atraviesan en el desenvolvimiento de sus funciones. Es así que este modelo considera cinco subdivisiones o 5 dimensiones;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema organizacional,</li> <li>• Ambiente organizacional percibido,</li> <li>• Motivación producida,</li> <li>• Comportamiento emergente,</li> <li>• Consecuencias de la organización.</li> </ul>	<p>En su modelo nos plantea que las organizaciones son un sistema abierto, que el clima organizacional está determinado por influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones en el clima y que al mismo tiempo es el resultado de los procesos internos de la propia organización, así mismo este autor refiere que el clima organizacional tiene como resultado, el desempeño laboral, pero no especifica aquellos posibles impactos o resultados en la organización, considerando otro tipo de subdivisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Roles y desempeño</li> </ul>	<p>Plantean que el clima organizacional, tiene una relación directa con la conducta humana, la estructura y procesos organizacionales, que las dimensiones personales y las dimensiones organizacionales tiene un efecto en el resultado del desempeño organizacional, utilizando tres subdivisiones;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conducta,</li> <li>• La estructura</li> <li>• Los procesos,</li> </ul> <p>Que pueden considerarse como la consecuencia de cómo es percibido el clima organizacional por parte de los colaboradores.</p>

- 
- Remuneraciones
  - Comunicación y trabajo en equipo.
- 

## **2.4 Análisis crítico**

En el desarrollo de un mejor planteamiento para el clima organizacional se dieron un sinnúmero de conceptos y propuestas de diferentes dimensiones y subdivisiones de acuerdo a sus experiencias para poder medir esta variable, sin embargo al analizar y ver todas las propuestas, esta investigación coincide con Gonzales 2019, que menciona que cada organización o empresa tiene sus propios procesos, responsabilidades, realidad, cultura, por ende cada organización deberá tener diferentes dimensiones a considerar de acuerdo a la realidad individual de cada empresa. Sin embargo, de acuerdo con nuestra propuesta existen dimensiones que se desarrollan en todas las organizaciones, como son:

- Comunicación
- Liderazgo
- Cooperación
- Identidad
- Reconocimiento
- Condiciones de trabajo
- Objetivos
- Desempeño
- Motivación
- Supervisión

**Comunicación:** Es el intercambio de información que se genera de forma fluida, precisa y coherente, con buen funcionamiento interno de la organización, (Palma 2005).

**Liderazgo:** Es una capacidad que posee un líder, lo utiliza para impulsar a los colaboradores, (Williams 2012). Así mismo el liderazgo de un jefe determinará el tipo de relación con los colaboradores, y a su vez la estimulación para que este realice un trabajo eficiente, generando un ambiente de trabajo cálido, garantizando el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, promoviendo el éxito, (Rubio 2000).

**Cooperación:** Es el trabajo en equipo en un arco de colaboración entre los miembros de una organización, (Litwin y Stringer 1978).

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia de un trabajador hacia su centro de labor, generando un trabajo más placentero, (Litwin y Stringer 1978).

**Condiciones de trabajo:** Son todos los factores que determinan el cumplimiento de objetivos como: instalaciones, seguridad, estabilidad laboral, compensaciones y que los colaboradores se sientan apoyados (Brumet).

**Objetivos:** Son los planes trazados que se les brinda a los colaboradores, en función a la misión y visión de la organización, (Litwin y Stringer 1978).

**Desempeño:** Es el nivel de trabajo que realiza un colaborador en función a los objetivos de la organización, (Litwin y Stringer 1978).

**Motivación:** Son las condiciones y retribuciones que la organización le brinda a los colaboradores, con el fin generar mayor intensidad en el trabajo que realizan, (Bower y Taylor 1972).

**Supervisión:** Son aquellas acciones que permiten evaluar el tipo de trabajo que realizan los colaboradores, en función a los objetivos trazados por la organización, Palma (2004).



### **III. Marco referencial**

#### **3.1 Reseña histórica**

El Centro Médico Virgen del Carmen, fue fundado el año 2011, por el técnico en radiología Henry Montalvo Huayta en la ciudad del Cusco, frente al hospital Regional de la misma ciudad, con dirección en la Av. La Cultura N° 1214, dentro de las atenciones que ofrecía en ese entonces fueron el diagnóstico por imágenes, con ecografías de última generación 2D y 3D, rayos x digital, al transcurrir el tiempo este centro médico fue creciendo ya que la demanda ejercida por la población permitió que se implementaran más servicios los cuales fueron; laboratorio clínico, densitometría ósea y mamografías e imágenes en 4D y 5D, generando más puestos de trabajo y aperturando la contratación de más profesionales y personal técnico.

En la actualidad en este Centro Médico, continua en la dirección, cuenta con 33 trabajadores entre administrativos, personal de salud, limpieza y choferes.

Atiende las siguientes áreas; Rayos X, ecografías, medicina, laboratorio y tóxico. Atiende de lunes a sábados de 8:00 am a 9:00 pm.

#### **3.2 Filosofía organizacional**

- **Misión**

Brindar una buena atención y satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de cuidado de salud, brindado a la mejor atención medica basada en la evidencia científica y contenido ético, acompañando al paciente y su familia.

- **Visión**

Brinda una atención basada en valores, superando los estándares de calidad, innovación, desarrollo tecnológico, enfocado en la excelencia y calidez en la asistencia al paciente y su familia.

- **Valores**

**Trabajo en equipo:** Trabajar con un objetivo común, respetando y valorando las diferentes opiniones, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo en beneficio del resultado por sobre el éxito individual.

**Responsabilidad:** Construir las tareas orientadas al logro de los mejores resultados. Asumir un rol activo en la labor diaria tanto en la clínica como dentro de la sociedad.

**Respeto:** Respetar a los pacientes y compañeros de trabajo.

**Ética:** Mantener una conducta transparente y honesta.

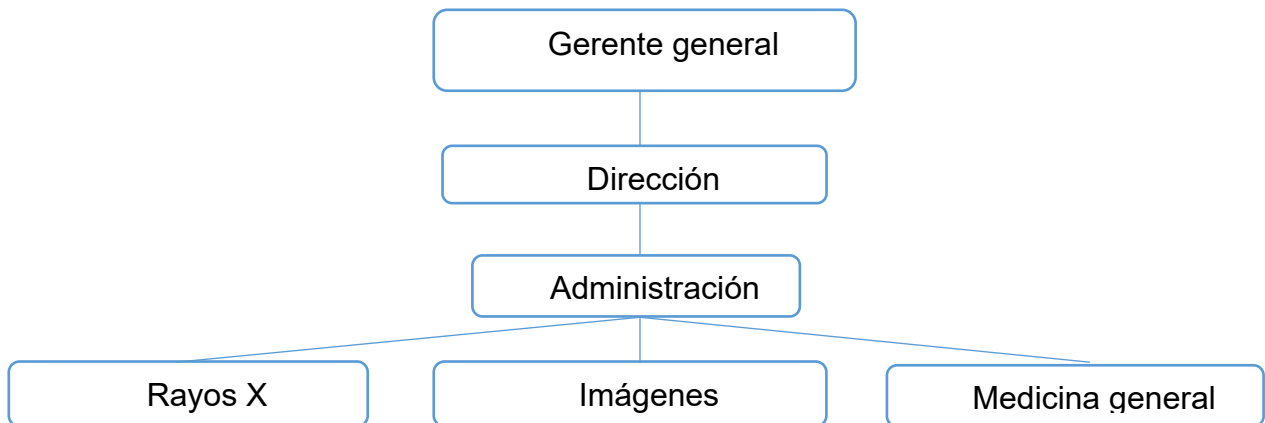
**Compromiso:** Desarrollar todas las tareas y responsabilidades, brindando atención de calidad.

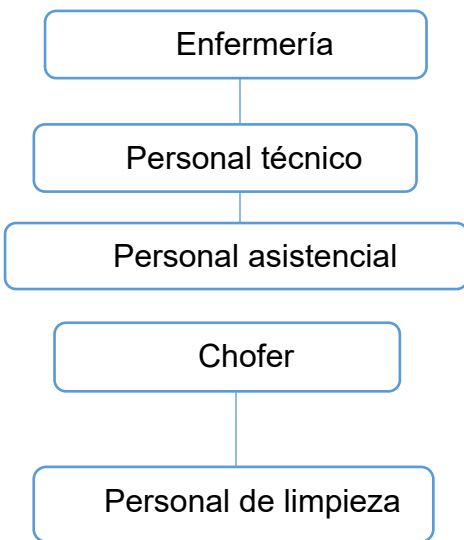
### 3.3 Diseño organizacional

Dentro del Centro Médico Virgen del Carmen se tiene el siguiente organigrama:

Figura 4

Organigrama del Centro Médico Virgen del Carmen





### **3.4 Productos y/o servicios**

El Centro Médico Virgen del Carmen es una organización cusqueña dedicada a brindar servicios médicos, de rayos x, ecografías, laboratorio clínico a la ciudadanía en general. En las siguientes especialidades:

- Ecografías 2D, 3D, 4D y 5D.
- Mamografías.
- Rayos x digital
- Densitometría ósea
- Laboratorio clínico

### **3.5 Diagnostico organizacional**

Tabla 2

Diagnostico situacional

<b>Fortalezas:</b>	<b>Oportunidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con el personal capacitado y eficiente.</li> <li>• Compromiso permanente por parte de la gerencia, impulsando constantemente a los trabajadores.</li> <li>• Apertura por parte de la gerencia para disponer el tiempo de todo el personal.</li> <li>• Cuenta con personal joven que están aptos a los cambios que la organización realice.</li> <li>• El personal tiene disponibilidad a los trabajos de crecimiento personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con convenios con diferentes clínicas e instituciones públicas.</li> <li>• Se cuenta con el presupuesto para incorporar programas que beneficien a la organización.</li> <li>• Comunicación adecuada con el investigador encargado de la elaboración de un plan de mejora del clima organizacional.</li> </ul>
<b>Debilidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una percepción negativa del clima laboral.</li> <li>• Poco compromiso con la institución por parte de los colaboradores.</li> <li>• El personal realiza su trabajo de manera individual.</li> <li>• Conflictos permanentes entre los compañeros de trabajo.</li> <li>• Poca comunicación entre las áreas de trabajo.</li> <li>• Existencia de una supervisión muy autoritaria.</li> <li>• Poca escucha por parte de los jefes de área.</li> <li>• Carencia de espacios de esparcimiento y socialización entre compañeros de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncia constante del personal asistencial.</li> <li>• Diversidad de cultura por parte del personal.</li> </ul>

## **IV. Resultados**

### **4.1 Plan estratégico**

#### **4.1.1 Diagnostico interno y externo**

Para el diagnóstico se evaluó a la población aplicando la Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma, adaptada y estandarizada en nuestro medio, se utilizó el presente cuestionario porque los factores que considera este instrumento se encuentran englobados en lo que el presente estudio cree que se debe evaluar. Así mismo se espera determinar de manera científica los niveles de clima organizacional de esta población.

Por otro lado, se realizó una entrevista al gerente, jefes de área y a todo el personal que pertenece a esta institución. El gerente refirió que la productividad fue decayendo y observa un clima laboral negativo; así mismo los jefes de área mencionaron que existen enfrentamientos verbales entre compañeros de trabajo y que estos se quejan constantemente de la mala relación que existe entre ellos, a su vez no sienten compromiso con su trabajo; por otro lado el personal en su mayoría indicaron que no existe compañerismo, cooperación, hay comentarios mal intencionados unos contra los otros, mala comunicación, rechazo entre compañeros.

Así mismo los usuarios en muchas oportunidades acuden a este centro de mal humor, en algunas oportunidades estos pacientes los gritan, insultan, y algunas personas creen que, por pagar la atención, pueden menospreciar o actuar de forma déspota con los profesionales de esta institución. Este contexto tiene como consecuencia a que los trabajadores presenten cambios de humor, irritabilidad, cansancio, desgano, apatía, estrés; además cabe resaltar que cada persona posee pensamientos y valores individuales que hace que cada individuo tenga sus propias percepciones sobre el ambiente laboral de este centro médico.

El mencionado instrumento tiene los siguientes factores o dimensiones:

Tabla 3

Factores y categorías del Inventario de Clima Organización SPC

<b>FACTORES</b>	<b>Categorías o niveles</b>
Realización personal	Muy favorable, favorable, medio, desfavorable y muy desfavorable.
Involucramiento laboral	Muy favorable, favorable, medio, desfavorable y muy desfavorable.
Supervisión	Muy favorable, favorable, medio, desfavorable y muy desfavorable.
Comunicación	Muy favorable, favorable, medio, desfavorable y muy desfavorable.
Condiciones laborales	Muy favorable, favorable, medio, desfavorable y muy desfavorable.

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional

<b>Percepción del Clima Organizacional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	12	36.4%
Medio	17	51.5%
Favorable	4	12.1%
Muy favorable	0	0.0%
Total	33	100.0%

En la tabla 4 se evidencia que el 51.5% de los colaboradores de esta investigación, perciben el clima organizacional de este centro de labor como medio, el 36.4% percibe su clima laboral como desfavorable, por otro lado, el 12.1% percibe su clima laboral como favorable.

Figura 5 *Porcentaje de la variable clima organizacional*

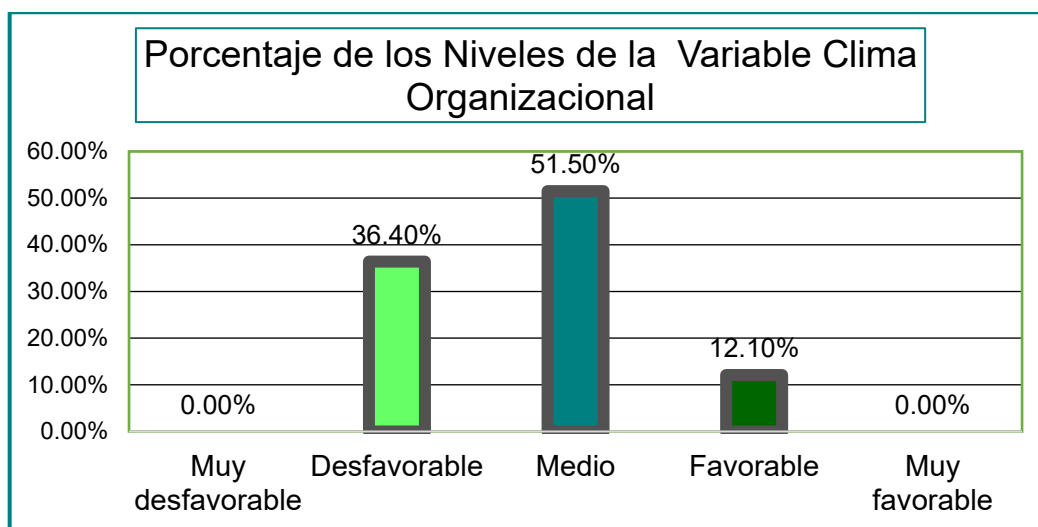


Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de la dimensión realización personal

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	2	6.1%
Desfavorable	16	48.5%
Medio	13	39.4%
Favorable	2	6.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 5 se observa que el 48.5% de los participantes perciben la realización personal en su trabajo como desfavorable, el 39.4% lo percibe como medio, el 6.1% lo percibe como muy desfavorable, así mismo el 6.1% de los participantes lo percibe como favorable.

Figura 6

*Porcentajes de la dimensión realización personal*

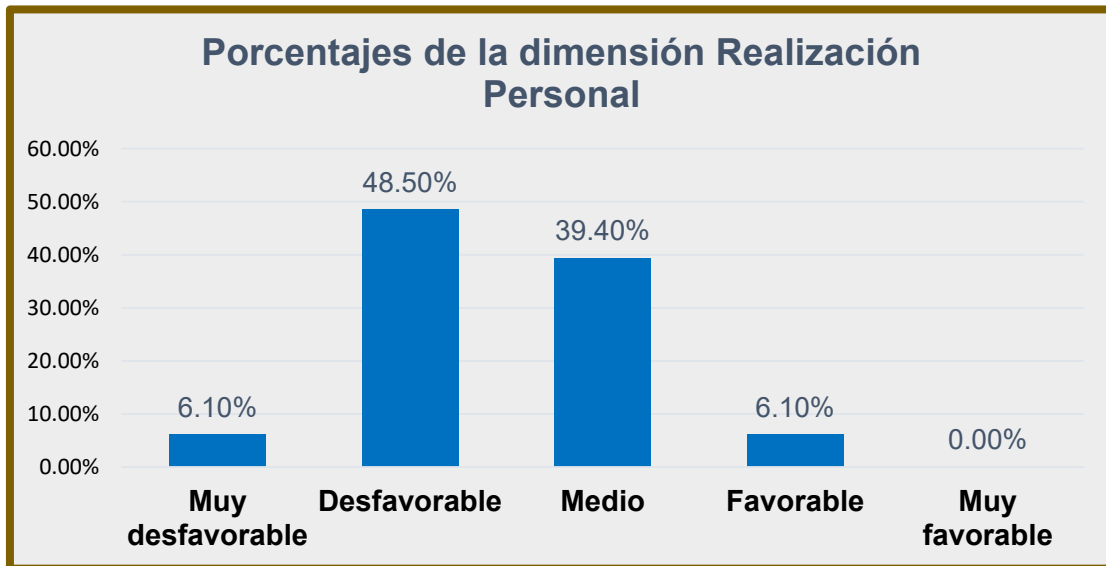


Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de la dimensión involucramiento laboral

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	8	24.2%
Medio	19	57.6%
Favorable	4	12.1%
Muy Favorable	2	6.1%
Total	33	100.0%



En la tabla 6 se observa que el 57.6% de los participantes perciben su involucramiento laboral como medio, el 24.2% lo percibe como desfavorable, el 12.1% lo percibe como favorable y el 6.1% lo percibe como muy favorable.

Figura 7  
Porcentajes de la dimensión involucramiento laboral

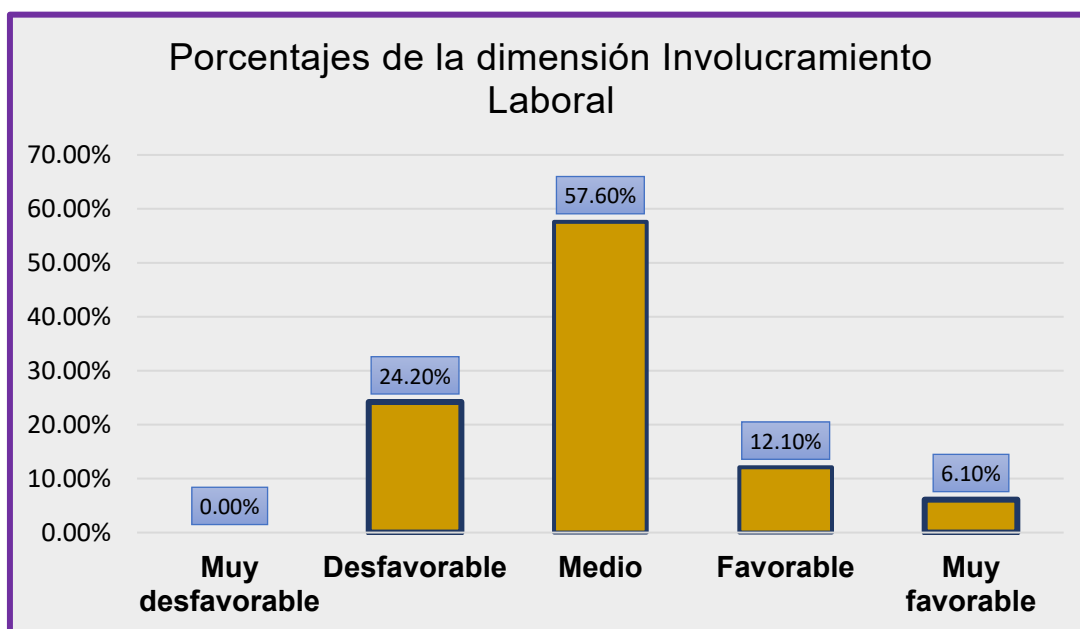


Tabla 7  
Frecuencias y porcentajes de la dimensión supervisión

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	6	18.2%
Medio	23	69.7%

Favorable	2	6.1%
Muy Favorable	2	6.1%
Total	33	100.0%

---

En la tabla 7 se evidencia que el 69.7% de las personas perciben la supervisión de su centro de labor como medio, el 18.2% lo percibe como desfavorable, mientras que el 6.1% lo percibe como favorable.

Figura 8

Porcentajes de la dimensión supervisión

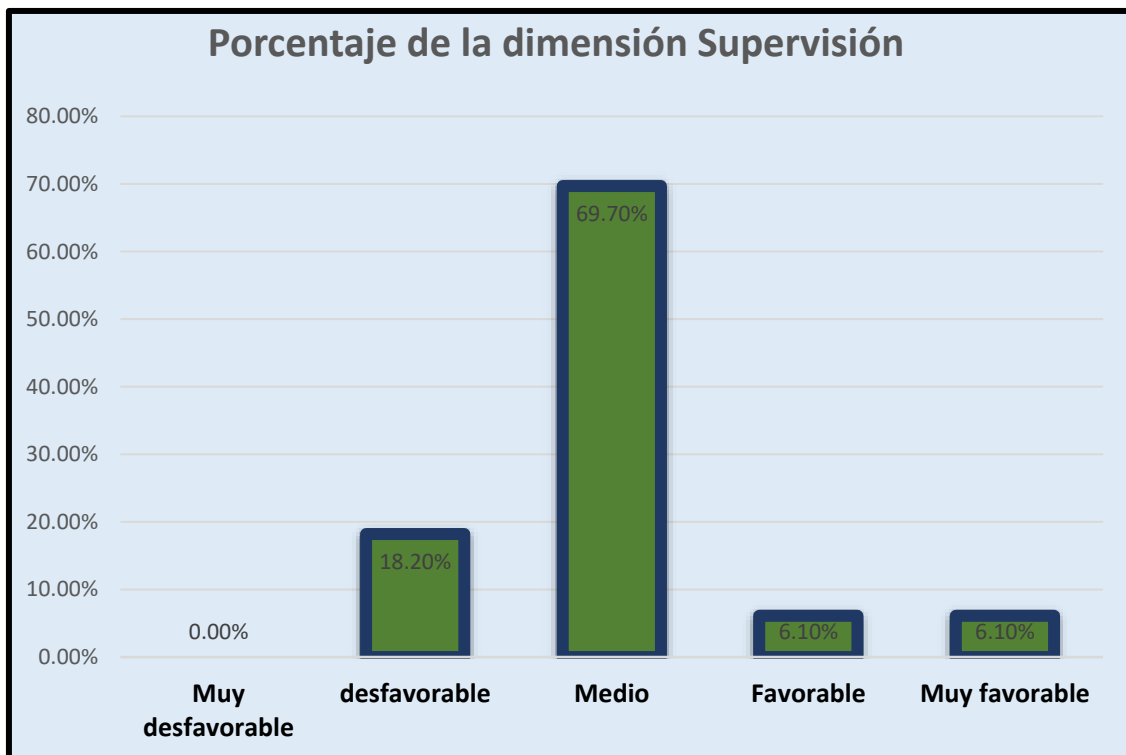


Tabla 8

Frecuencias y porcentajes de la dimensión comunicación

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	11	33.3%
Medio	20	60.6%
Favorable	2	6.1%
Muy favorable	0	0.0%
Total	33	100.0%

En la tabla 8 se muestra que el 60.6% de los trabajadores del Centro de Salud de Ancahuasi perciben la dimensión comunicación como medio, mientras que el 33.3% lo percibe como desfavorable y el 6.1% lo percibe como favorable.

Figura 9

*Porcentajes de la dimensión comunicación*

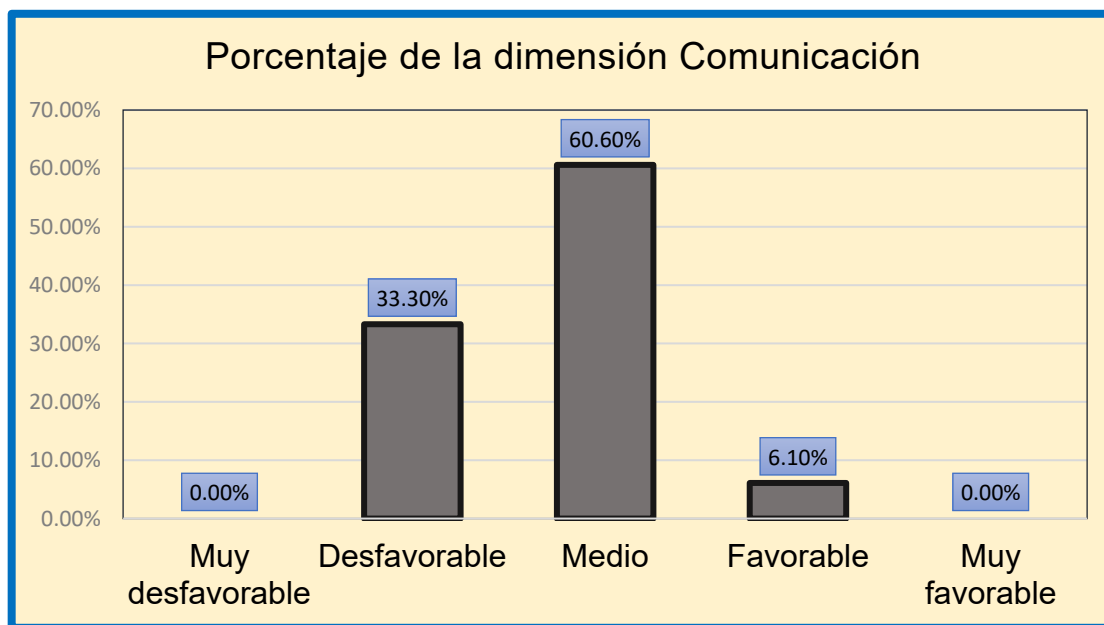


Tabla 9

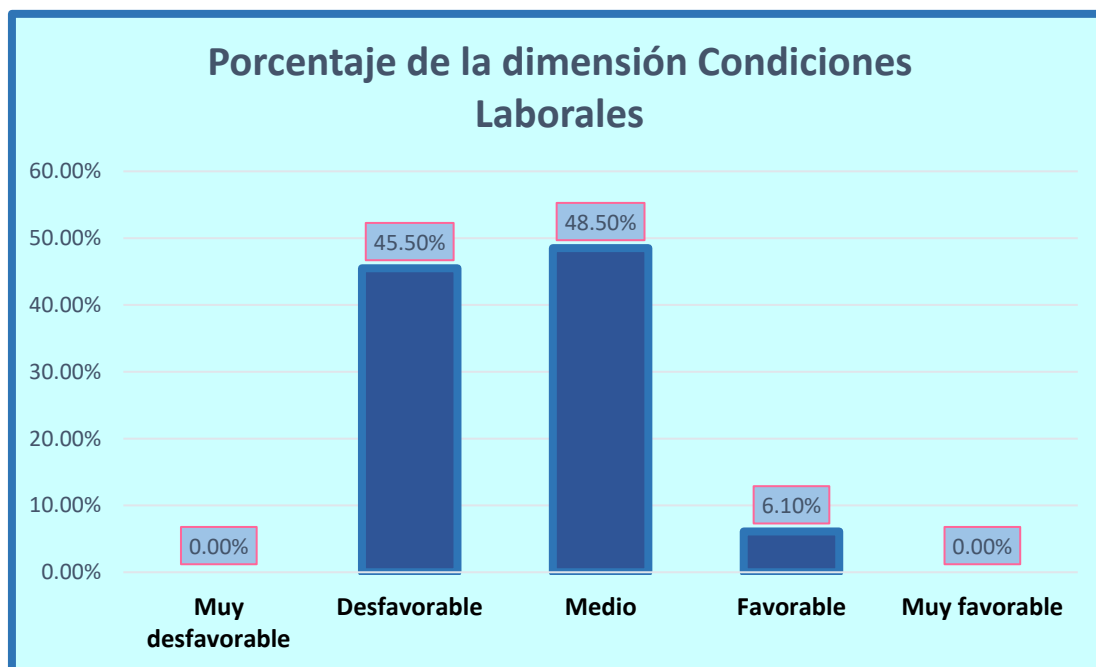
Frecuencias y porcentajes de la dimensión condiciones laborales

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	15	45.5%
Medio	16	48.5%
Favorable	2	6.1%
Muy favorable	0	0.0%
Total	33	100.0%

En la tabla 9 se observa que el 48.5% de los participantes del estudio percibe la dimensión condiciones laborales como medio, mientras que el 45.5% lo percibe como desfavorable, por otro lado el 6.1% lo percibe como favorable.

Figura 10

*Porcentajes de la dimensión condiciones laborales*



Como podemos observar en las tablas, se encontró que el 51.5% de los participantes de esta investigación, perciben su clima organizacional como medio, por otro lado, el 36.4% percibe su clima laboral como desfavorable, mientras que el 12.1% percibe su clima laboral como favorable. Así mismo en la dimensión realización personal se encontró que el 48.5% percibe su la realización personas como desfavorable. Por otro lado, en las dimensiones de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales se encontró que 57.6%, 69.7%, 60.6% y el 48.5% lo perciben como medio respectivamente, mientras que el 24.2%, 18.2%, 33.3% y el 45.5% percibe como desfavorable respectivamente. Por lo que los colaboradores del Centro Médico Virgen del Carmen perciben su clima organizacional desfavorable.

#### **4.1.2 Diseño o rediseño de filosofía organizacional**

- **Misión**

Brindar una buena atención y satisfacer las necesidades de los pacientes, ofreciendo una atención oportuna, eficaz y ética profesional, acompañando al paciente y su familia.

- **Visión**

Brinda una atención basada en valores, superando los estándares de calidad, innovación, desarrollo tecnológico, enfocado en la excelencia y calidez en la asistencia al paciente y su familia.

- **Valores**

**Trabajo en equipo:** Trabajar con un objetivo común, respetando y valorando las diferentes opiniones, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo en beneficio del resultado por sobre el éxito individual.

**Responsabilidad:** Construir las tareas orientadas al logro de los mejores resultados. Asumir un rol activo en la labor diaria tanto en la clínica como dentro de la sociedad.

**Respeto:** respetar a los pacientes y compañeros de trabajo.

**Ética:** Mantener una conducta transparente y honesta.

**Compromiso:** Desarrollar todas las tareas y responsabilidades, brindando atención de calidad.

#### **4.1.3 Formulación de estrategias**

- La estrategia para mejorar los niveles de clima organizacional que se desarrollara la presente investigación serán talleres vivenciales de toma de consciencia, capacitación y crecimiento personal. Para ello se elaborarán hojas de rutas en las cuales se especificarán las actividades a realizarse, el tiempo que durará y que objetivo tendrá, para lograr lo que se desea con la presente investigación.
- Se solicitó el servicio de una psicoterapeuta especialista en la aplicación de talleres vivenciales y se coordinó activamente con el gerente, sobre algunos cambios que se darían en este Centro Médico con el gerente.
- Coordinación con la gerencia y colaboradores de todas las áreas del Centro Médico Virgen del Carmen, así garantizar la asistencia total de la población beneficiaria, para garantizar los resultados positivos.
- Se proporcionará todo el material de trabajo y la presente investigación a la gerencia.

- Se evaluó a los participantes antes de aplicar la propuesta de valor para evidenciar de manera objetiva la percepción de los niveles de clima organizacional; seguidamente se aplicó el plan de mejora y finalmente se volvió a aplicar la misma prueba, para evidenciar los cambios de percepción sobre el clima organizacional en la población beneficiaria.
- Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS- 24.

#### **4.1.4 Diseño de planes de acción**

En el estudio descriptivo realizado a la población, se obtuvo que el personal del Centro Médico Virgen del Carmen, percibe el clima organizacional de esta institución como desfavorable-, así mismo en las dimensiones; realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales se encontró que el 39.4%, 57.6%, 69.7%, 60.6% y el 48.5% perciben el clima laboral como medio respectivamente; mientras que el 48.5%, 24.2%, 18.2%, 33.3% y el 45.5% lo perciben como desfavorable respectivamente.

Por lo expuesto anteriormente, el plan de mejora que se desarrolló fue dirigido para mejorar estas dimensiones, en el que diseño hojas de ruta para un mejor manejo en la ejecución y el área que se encargó de ejecutar este plan fue la gerencia, ya que dicha institución no cuenta con el área de recursos humanos, quien contrato el personal capacitado para poder realizarlo, con el objetivo de fortalecer y mejorar el clima organizacional en el personal del Centro Médico Virgen del Carmen. Diseñando el siguiente cuadro:

Tabla 10

Diseño de planes de acción

<b>Dimensiones</b>	<b>Sesiones</b>	<b>Talleres</b>
Realización personal	Sesión 1	Taller “Identificando mis intereses personales”
	Sesión 2	Taller “Aprender a superarme”
	Sesión 3	Taller “Poniéndome metas y objetivos”
Involucramiento laboral	Sesión 1	Taller motivacional
	Sesión 2	Taller “Aprendiendo a compartir”
	Sesión 3	Taller “Trabajando en equipo”
Supervisión	Sesión 1	Taller “Inspección motivadora”
	Sesión 2	Taller “En sus zapatos”
	Sesión 3	Taller “Aceptando cambios e instrucciones”
Comunicación	Sesión 1	Taller “Comunicación asertiva”
	Sesión 2	Taller “Expresando lo que pienso y siento”
	Sesión 3	Taller “Comunicación precisa”
Condiciones laborales	Sesión 1	Taller “Mirando mi organización”

Para la ejecución del plan de mejora se utilizó el siguiente cronograma:

Tabla 11

Cronograma de actividades del plan de mejora

<b>CRONOGRAMA DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA</b>													
		<b>MESES DEL AÑO 2021</b>											
		<b>OCTUBRE</b>				<b>NOVIEMBRE</b>				<b>DICIEMBRE</b>			
Realización personal	Sesión 1	x											
	Sesión 2		x										
	Sesión 3			x									
	Sesión 1				x								



Involucramiento personal	Sesión 2					x								
	Sesión 3						x							
Supervisión	Sesión 1							x						
	Sesión 2								x					
	Sesión 3									x				
Comunicación	Sesión 1										x			
	Sesión 2											x		
	Sesión 3												x	
Involucramiento laboral	Sesión 1													x

## 4.2 Propuesta de mejora

### 4.2.1 Diseño de mejora

#### 4.2.1.1 Realización personal

Sesión 1: “Identificando mis intereses personales”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Lectura de una breve historia.	<b>Lectura: el conejo, el zorro y la tortuga.</b> Cada participante recibe la ficha de lectura, lee y analiza las actitudes de cada personaje y como esto tiene consecuencias en la vida de esos personajes y luego lo comparte con su compañero del costado.	Ficha de lectura	12 min.
Dinámica de autoanálisis.	<b>Trabajo: “mirando mi interior”.</b> Con música suave y los participantes echados en su suelo, reciben una fantasía dirigida, luego comparten sus emociones.	Música Radio	11 min.
Dinámica sobre la identificación de mis intereses.	El presentador proporciona hojas elaboradas y les pide los participantes que escriban lo que esperan de ellos mismos en 1 años, 2 años, 5 años, 10 años y 20 años, que están haciendo, aquí y ahora para lograrlo, para luego compartir en grupo a todos y como se sienten al darse cuenta de eso.	Hojas bond	30 min.
Dinámica de reconciliación.	En círculo, se les proporciona una hoja bond impresa una canción, luego se les pone la música, “creo en mi” y que cada uno cante y que al mismo tiempo respire y se crea las letras de la canción.	Recursos humanos	12 min.
Plenaria (compartir del darse cuenta)	En círculo, cada persona menciona que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 min.
Cierre	El expositor pregunta a cada participante; a que se compromete, con lo que se dio cuenta y que sea algo concreto.	Recursos humanos	10 min.

## Sesión 2: “Aprender a superarme”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video	<b>Video: Mirándome.</b> El facilitador presenta un video para que visualicen los participantes, en seguida les pone en grupos de dos y comparten el sentimiento que surgió con lo que vieron.	Video proyector laptop	12 min.
Dinámica superando mi limite	<b>Trabajo: “Saltando”.</b> El facilitador entrega un pedazo de cinta masking a los participantes y le dice que lo peguen en el suelo hasta donde ellos que creen que pueden llegar, todos saltan y poco, pegan más cinta en líneas más lejanas.	Cinta masking	11 min.
Dinámica generando compasión	El presentador proporciona una hoja bond a cada participante y les dice que escriban las metas que no cumplieron hasta este momento y que lo escriban siendo conscientes de su sentir y pensar, sobre ellos mismos. En seguida comparten con su compañero lo que sintieron, con música, que aprendan a mirarse con compasión genuina y que entiendan que el límite muchas veces son los obstáculos de sus pensamientos, de las creencias que les pusieron a sus cabezas.	Hojas bond música radio	30 min.
Dinámica del avión.	Cada participante arma un avión de papel y se para en una línea trazada por el facilitador y muy energizados los lanzan una y otra vez, para ver que sus metas si pueden cumplirse y que cada vez pueden hacerlo mejor.	Recursos humanos	12 min.
Plenaria (compartir del darse cuenta)	En círculo, cada persona menciona que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 min.
Cierre	El expositor pregunta a cada participante; a que se compromete, con lo que se dio cuenta y que sea algo concreto.	Recursos humanos	10 min.

### Sesión 3: “Poniéndome metas y objetivos”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video	<b>Video: Cortos de la película sing 2.</b> El facilitador presenta un video para que visualicen los participantes, en seguida les pone en grupos de dos y comparten el sentimiento que surgió con lo que vieron.	Video proyector laptop	10 min.
Dinámica superando obstáculos	<b>Trabajo: “Con los ojos vendados”.</b> El facilitador divide en dos grupos a los participantes, un grupo se queda en la sala y el otro sale, se le indica al participante que están dentro de la sala que tienen que guiar a la persona que entre y el objetivo es que no se choque con ningún obstáculo, en seguida se pide a un participante del grupo que salió con los ojos vendados que ingrese, indicándole que su objetivo es llegar al otro lado de la sala y que escuche las indicaciones del grupo. De la misma manera a todos los participantes que salieron. Finalmente compartirán su sentir y reflexión.	Sillas, objetos que sirvan de obstáculos	15 min.
Dinámica de reflexión y planteamiento de objetivos	Con música clásica el presentador realiza una fantasía dirigida (el tren de vida) induciendo a la creación de objetivos y metas individuales, familiares, profesionales, de crecimiento personal, de acuerdo con los intereses de cada persona.	Música Radio	30 min.
Dinámica del círculo.	El facilitador proporciona hojas redondas y les da la indicación a los participantes de Cada participante escriba de forma puntual los objetivos y metas que se propuso en la dinámica anterior, después que ponga al costado como lo lograra y que cambios debe realizar en sus actitudes ya acciones para cumplirlo.	Recursos humanos	12 min.
Plenaria (compartir del darse cuenta)	En círculo, cada persona menciona que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 min.
Cierre	El expositor pregunta a cada participante; a que se compromete, con lo que se dio cuenta y que sea algo concreto.	Recursos humanos	10 min.

#### 4.2.1.2 Involucramiento laboral

##### Sesión 1: Taller motivacional

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Dinámica del saludo genuino	El presentador da la consigna que todos los participantes caminen diferencialmente y da diferentes consignas que los participantes tienen que seguir, saludándose de diferentes formas y refiriendo frases positivas o cualidades de la otra persona.	Ficha de lectura	15 minutos
Dinámica de animación	<b>Trabajo grupal: “Escribiendo cualidades”.</b> Los participantes tendrán un papel bond pegado en la espalda y un lapicero en la mano y tendrán que caminar por la sala y escribir cualidades y cosas positivas que ven de su compañero de trabajo, las hojas deberán estar llenas.	Recursos humanos	8 minutos
Dinámica de motivación	El presentador dará lectura a las hojas bond de manera individual, para ello deberá llamar adelante a la persona dueña de la hoja y leerá de forma muy alentadora y efusiva todo aquello que escribieron, en seguida el participante tendrá que expresar que sintió con lo que escribieron sus compañeros.	Lapiceros hojas bond	20 minutos
Dinámica de cierre	Los participantes tendrán que dibujar un rostro en una hoja bond, aquella con la que más de identifiquen o aquello que les gustaría aprender, caminando por toda la sala deberán expresar a sus compañeros yo soy.... Y hoy soy consciente de esto. Pasando un minuto el participante tendrá que decir hoy me voy.... Expresando lo que aprendió.	Hoja bond plumones Recursos humanos	10 minutos
Plenaria (compartir del darse cuenta)	Cada persona menciona que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete y desde cuándo podrá realizar algo concreto frente a su centro de labor.	Recursos humanos	5 minutos

Sesión 2: “Aprendiendo de mi centro de labor”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Lectura de una breve historia	<b>Lectura: Historia de la garrapata y el conejo.</b> Cada participante recibe la ficha de lectura, se realiza la lectura y algunos participantes hacen un comentario general sobre los sentimientos que se generaron.	Ficha de lectura	10 minutos
Dinámica de animación	<b>Trabajo grupal: “Barrera”.</b> Que los participantes se dividan en dos grupos, un grupo será la barrera y el otro serán las personas que desean pasar, los participantes que serán la barrera tendrán la consigna que solo si las personas piden x favor o son amables podrán dejarla pasar, caso contrario no pasaran. Para ello los grupos tendrán que trabajar de manera coordinada y tendrán que escucharse y compartir ideas, consensuarlas y estrategias para lograr su objetivo.	Recursos humanos	10 minutos
Dinámica conociendo mi centro de labor	Se presenta una breve historia del Centro Médico Virgen del Carmen. Se divide en 5 grupos y que cada uno elabore los objetivos y metas de su centro de labor, cuando terminen un representante de cada grupo, lo expondrá a la sala, después se presentan los objetivos, metas, misión y visión del centro médico y se compara con los elaborados con los grupos, llegando a la reflexión cuanto conocían de su centro de labor.	Papelotes Plumones Fotocopias	20 minutos
Dinámica de cierre	Individualmente que cada participante dibuje la parte que más le gusta de su centro de labor y después que lo comparta al grupo y explique las razones.	Recursos humanos	10 minutos
Plenaria (compartir del darse cuenta)	Cada persona menciona que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete y desde cuándo podrá realizar algo concreto frente a su centro de labor.	Recursos humanos	5 minutos

### Sesión 3: “Trabajando en equipo”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video corto	<b>Video: “Logrando mis metas en equipo”</b> Los participantes después de ver el video deberán reflexionar sobre el trabajo en equipo.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Romper el hielo	<b>Dinámica: “Los gusanitos”.</b> Se formará dos equipos que formarán dos gusanos agarrándose uno tras otro, y a las dos últimas personas se les amarrarán una chalina, el objetivo de será que la cabeza deberá sacarle la chalina al equipo contrario y quien lo logre gana. Se dará una breve reflexión sobre el trabajo en equipo y que cada miembro es importante y pieza fundamental para el equipo.	Recursos humanos	10 minutos
Dinámica del centro el laberinto	<b>Dinámica: “Laberinto”</b> Los participantes deberán unir 10 papelotes y hacer varios agujeros de forma indistinta, después se les brindará tres pelotas y de forma simultánea deberán pasar estas de un extremo a otro, sin que se caigan al suelo, deberán coordinar todos para que puedan lograrlo y si una pelota se cae deberán hacerlo hasta lograrlo.	Tijera Papelotes Cinta de embalaje Pelotas	25 minutos
Dinámica	<b>Dinámica: “Los globos”</b> Se formará dos grupos y se le brindara 20 globos a cada grupo, tendrán que inflar y armas una torre el 8 minuto, que sea la más alto posible y sobre todo que se pare solo, que sea consistente.	Globos Cinta Inflador	15 minutos
Plenaria (compartir el darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

### 4.2.1.3 Supervisión

Sesión 1: “Inspección motivadora”. Esta será dirigida a la parte administrativa y gerente.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura	Organización del trabajo	Recursos h.	05 min.
Video corto	<b>Video: “Asertividad”</b> Los participantes después de ver el video deberán reflexionar como se siente la otra persona cuando se le dice las cosas de forma agresiva o negativa.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Romper el hielo	<b>Dinámica: “Globo”.</b> Se les proporcionara una hoja de bond pequeña en el que escribirán aquellas frases desagradables, que oyen cuando la otra parte no está satisfecha con su labor o desempeño y a su costado como se siente con ello. En seguida lo meterán a un globo y lo inflan, para jugar indistintamente con todos los participantes, después cada uno agarra un globo lo revienta y lo lee. Se realiza una reflexión, si alguna vez esa persona dijo aquello que está leyendo, como siente al leer aquello.	Recursos humanos	10 minutos
Dinámica de centro	<b>Dinámica: “Dramatizando”</b> En 3 grupos los participantes llevarán a consenso una situación que se repite en su centro de labor pero que sea incómoda para los trabajadores, en seguida deberán dramatizarlo de la forma más creativa y divertida para no herir a nadie, deberán representar los dos lados; la del supervisor y la del trabajador. Después se dará una reflexión del sentir de ambas partes y que mejor sería realizar una inspección positiva con palabras alentadoras.	Papel crepe Cintas Telas plumones	25 minutos
Dinámica de cierre	Se preparará cominos creativos con cinta masKing, en grupos de dos, uno será A y el otro B. A tendrá estará con los ojos vendados y seguirá las indicaciones de B, B tendrá que guiar a su compañero a la meta sin que su compañero se caiga ni falle, también se hará viceversa. Finalmente se realizará la reflexión.	Globos Cinta Inflador	15 minutos
Plenaria (el darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos



## Sesión 2: “en sus zapatos”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video de reflexión	<b>Video: “Mirando”</b> A veces somos tan egoístas que podemos reírnos, burlarnos de otras personas, sin darnos cuenta de que las estamos lastimando, con este video se evidenciara este tipo de acciones, que se volvieron cotidianas en casi todos los contextos y sobre todo en los centros de trabajo.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Romper el hielo	<b>Dinámica: “Saludando con partes de mi cuerpo”.</b> Los participantes deberán caminar de forma indistinta en la sala y deberán saludar con la parte del cuerpo que el presentador indique. Previamente el presentador les indicará que deficiencia física deberán tener y tomando en cuenta esto, al momento de saludarse deberán ponerse en el lugar de la otra persona para evitar dañarla.	Recursos humanos	8 minutos
Cuerpo	<b>Dinámica: “Aclarando mi pasado”</b> En grupos de dos que cada participante le narre su historia personal o una breve biografía de si, el otro deberá escuchar atentamente y retener la mayor información posible, una vez que ambos terminen, deberán presentar a su compañero y narrar la biografía como si fueran ellos.	Recursos humanos	20 minutos
Dinámica	<b>Dinámica: “Ayudando a mi compañero”</b> En grupos de dos, uno de ellos deberá vendarse los ojos y el otro le dará las indicaciones para que este no se caiga ni choque a ningún objeto que este en el camino.	Recursos humanos	10 minutos
Plenaria (el darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

Sesión 3: “Aceptando cambios e instrucciones”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video de reflexión	<b>Video: “Las sugerencias”</b> Los participantes después de ver el video deberán reflexionar sobre el tema.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Romper el hielo	<b>Dinámica: “Los saltamontes”.</b> Se elegirá a un participante quien será el rey y los demás deberán ser saltamontes, el rey deberá observar que todos los participantes realicen su trabajo y que ninguno desobedezca, además deberá ordenarles todas las actividades que deben realizar. Se cambiará al rey y cada participante en algún momento será rey. Se dará una breve reflexión, sobre el sentir de ambas partes.	Recursos humanos	8 minutos
Cuerpo	<b>Dinámica: “Armado de cubos”</b> Se formará dos equipos, a cada equipo se le proporcionará cartulinas y tendrán que armar cubos sin usar otro material, deberán resolverlo solos, el equipo que arme más cubos gana. Se hará la reflexión de quien asumió el liderazgo y como tomaron los demás esta conducta y que hicieron al respecto, si lograron realizar el trabajo o si les costó obedecer al líder. También se conversará sobre los tipos de jefes	Tijera Papelotes Cinta de embalaje	20 minutos
Dinámica	<b>Dinámica: “Bailando”</b> Se formará dos grupos y se les pedirá que formen una fila cada una, con música, los participantes se turnarán de estar delante de los demás y el resto deberá seguir e imitar los pasos que realice el líder.	Recursos humanos	10 minutos
Plenaria (compartir el darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

#### 4.2.1.4 Comunicación

##### Sesión 1: “Comunicación asertiva”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video de reflexión	Divididos en 4 grupos, el presentador empezará a narrar una historia y cada participante continuará narrando la historia hasta llegar a un fin, cada uno deberá agregar un personaje y una acción de este. Se conversará sobre la creación del cuento y sobre cada personaje.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Dinámica de creación	<b>Dinámica: “Creando mi personaje”.</b> Los participantes deberán elaborar en una hoja bond la silueta de su personaje, pegándolo en un palito, en seguida cada participante presentara a su personaje, tomando consciencia que este personaje es un aspecto de personalidad de esa persona.	Hojas bond Lápices Tijeras Goma Palitos	8 minutos
Dinámica de centro	Dinámica: teatro de sombras. Los participantes deberán empezar a narrar la historia ya creada y deberán permitir que estos personajes empiecen a interactuar, al terminar la historia deberán continuar interactuando y así se pondrá en evidencia como estas personas se comunican entre ellos y se les llevara a una toma de consciencia de la importancia de la comunicación asertiva, y como hacer lo contrario puede dañar mi clima laboral.	Linterna	20 minutos
Dinámica de cierre.	Se les expondrá los tipos de comunicación y que ellos lo dramaticen.	Proyector laptop	10 minutos
Plenaria (el darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

## Sesión 2: “Expresando lo que pienso y siento”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Lectura de un cuento	<b>Lectura: “El hipopótamo y el elefante”</b> Se realizará la lectura de este cuento, en el que se evidenciaran conflictos por la falta de comunicación que estos dos amigos tienen, aun teniendo los mismos intereses y objetivos.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Romper el hielo	<b>Dinámica: “Títeres”.</b> Cada participante tendrá que un títere y le pondrá un nombre. En grupos de dos empezarán a conversar, sobre las actividades que realizaron en la mañana, al ingresar al trabajo y como se sentían en ese momento, y que paso en su interior.	Títeres	8 minutos
Dinámica de centro	<b>Dinámica: “No puedo hablar”</b> Los participantes formaran un círculo y uno a uno deberá pasar al medio, pero antes el presentador le narrará una breve historia y este deberá ponerse en medio de los demás y el resto deberá adivinar lo que le sucede, el no podrá hablar ni hacer muchos gestos, pero si mostrar algunos gestos. Después deberán expresar lo que sentían al no poder adivinar lo que sentía su compañero y como se sentía la otra persona.	Recursos humanos	20 minutos
Dinámica	<b>Dinámica: “Expresando”</b> En grupo los participantes con los ojos vendados, con música de fondo, deberán expresar, ya sea con gritos, gestos o palabras, sus sentimientos.	Recursos humanos	10 minutos
Plenaria (compartir el darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

### Sesión 3: “Taller “comunicación precisa”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Video de reflexión	Video: como los malentendidos y el teléfono malogrado modifica las relaciones interpersonales. Los participantes ven el video y después expresan sus sentimientos sobre lo que vieron.	Video, proyector, laptop.	15 minutos
Dinámica de animación	<b>Dinámica: “Teléfono Malogrado”.</b> El presentador elije a una persona y le narra una historia breve a un participante y este tendrá que contarle de misma manera a su compañero del costado, hasta terminar con todos y el último deberá contarle de forma abierta, finalmente se contrastara la historia inicial con la final.	Recursos humanos	8 minutos
Dinámica aclarando mi pasado.	En grupos de dos que cada participante narre una historia personal sobre algún mal comentario que se generó de sí mismo(a).	Recursos humanos	20 minutos
Charla	El presentador resaltara una reflexión sobre los temas hablados anteriormente.	Recursos humanos	10 minutos
Plenaria (El darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

#### 4.2.1.5 Condiciones laborales

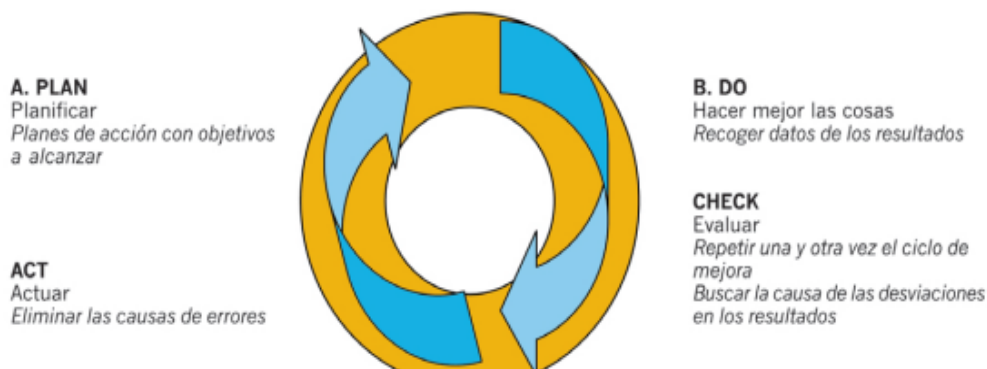
##### Sesión 1: “Mirando mi organización”

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO APROX.
Apertura del taller	Organización del trabajo	Recursos humanos	05 min.
Dinámica	<b>Dinámica: “Nadie ama lo que no conoce”</b> . Los participantes deben caminar en la sala indistintamente y expresar al compañero que se le cruce algo que le agrade de su centro de labor.	Recursos humanos	15 minutos
Dinámica de animación	<b>Trabajo grupal: “el juego de la silla”</b> . Que todos los participantes corran alrededor de sillas y se sienten cada vez que la música pare “nadie puede quedar parado” y quitar cada vez una silla. Los participantes deberán crear estrategias y ser asertivos para que nadie queda parado.	Recursos humanos	8 minutos
Dinámica de centro	El presentador indica a los participantes que realicen una maqueta o dibujo de su centro de labor y dar sus opiniones que áreas son buenas, ¿Por qué?, que áreas deben recibir apoyo y de qué manera. Que les agrada más de su organización y que les disgusta más ¿Por qué?	Impresiones Plumones, papelotes	20 minutos
Charla	El presentador resaltara las propuestas que realizó cada participante, generando que este se comprometa a ayudar a mejorar su centro de labor en aquellas áreas que no le gusto de su centro de labor.	Papeles Cartones Temperas goma Cinta masking	10 minutos
Plenaria (compartir del darse cuenta)	Cada participante mencionará, de que se ha dado cuenta y los demás participantes le agradecen por lo que se hayan dado cuenta.	Recursos humanos	10 minutos
Cierre	El expositor pregunta a cada participante a que se compromete con ello que se ha dado cuenta.	Recursos humanos	5 minutos

## 4.2.2 Mecanismos de control

Los mecanismos de control utilizado en la presente investigación será la aplicación de una evaluación continua, a través de la aplicación del ciclo del Shewart. Así como las auditorías de calidad, donde el gerente este comprometido con la aplicación de los planes de acción y así garantizar trabajadores más satisfechos y mejorar las utilidades de su empresa.

### Ciclo de shewart.



## 4.2.3 Presupuesto estimado para la aplicación del plan de mejora

Tabla 12

Presupuesto estimado para la aplicación del plan de mejora.

---

• <b>Remuneraciones</b>	<b>PARCIAL</b>
Couching especialista en la aplicación de	S/ 4500.00

- **Bienes**

Materiales de escritorio	S/ 100.00
Materiales de cómputo	S/ 200.00
Materiales psicológicos	S/ 800.00

- **Servicios**

Movilidad	S/ 250.00
Servicios de impresión	S/ 100.00
Servicios de procesamiento de datos	S/ 1,500.00

---

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>S/ 7,350.00</b>
--------------------------	--------------------

---

### **4.3 Investigación aplicada**

#### **4.3.1 Marco metodológico**

##### **4.3.1.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es un estudio cuantitativo y descriptivo. Una investigación cuantitativa se basa en el estudio y análisis de una realidad a través de procedimientos basados en la medición y permite un mayor nivel de control. Los resultados de estas investigaciones están basados en la estadística y son



generalizables. (Hernández R., Fernández C. y Baptista P., 2014, Metodología de la Investigación (5ta ed.) pág. 8).

#### **4.3.1.2 Diseño de estudio**

El diseño utilizado es el presente estudio es el diseño cuasi experimental longitudinal. (Hernández R., Fernández C. y Baptista P., 2014, Metodología de la Investigación (5ta ed.) pág. 187).

#### **4.3.1.3 Población**

La población de la presente investigación está referida a todos los trabajadores del Centro Médico virgen del Carmen. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada (Toledo 2018).

#### **4.3.1.4 Muestra**

Debido al tamaño reducido de la población, se utilizó la metodología de censo y se trabajó con la totalidad de la población, (Hernández y cols., 2010).

#### **4.3.1.5 Instrumento**

El instrumento utilizado fue la Escala de Clima organizacional CO – SPC.

### **Ficha Técnica**

<b>Nombre:</b>	Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma
<b>Autora:</b>	Sonia Palma Carrillo
<b>Año:</b>	2014
<b>Objetivo:</b>	Medir el nivel de percepción global del ambiente laboral, con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
<b>Dirigido a:</b>	Adultos

<b>Aplicación:</b>	Individual y grupal
<b>N° de Items:</b>	50
<b>Duración:</b>	De 20 a 25 minutos aproximadamente
<b>Calificación:</b>	La calificación de esta escala está determinada de siguiente forma; el evaluado tiene que responder las preguntas con un margen del 1 al 5, donde 1 = Ninguno o nunca, 2 = Poco, 3 = Regular o algo, 4 = Mucho, 5 = Todo o siempre, con un total de 250 puntos como máximo para una escala de 50 punto.

### **Categorías de clima organizacional según este instrumento**

Tabla 13

Categorías del clima organizacional

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Medio	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 – 89

### **Factores o dimensiones de la Escala de Clima Organizacional:**

Tabla 14

Dimensiones de la escala de clima organizacional

<b>FACTORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Realización personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46

Involucramiento laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
Condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

### 4.3.2 Resultados

Los resultados de la presente investigación son los siguientes:

Tabla 15

Frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional

<b>Percepción del Clima Organizacional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	2	6.1%
Medio	7	21.2%
Favorable	22	66.6%
Muy favorable	2	6.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 13 se observa que el 66.6% de los colaboradores de esta investigación, perciben su clima organizacional como favorable, mientras que el 21.2% percibe su clima laboral como medio, así mismo el 6.1% percibe su clima laboral como desfavorable y el 6.1% percibe su clima laboral como muy favorable.

Figura 11

*Porcentaje de la variable clima organizacional*

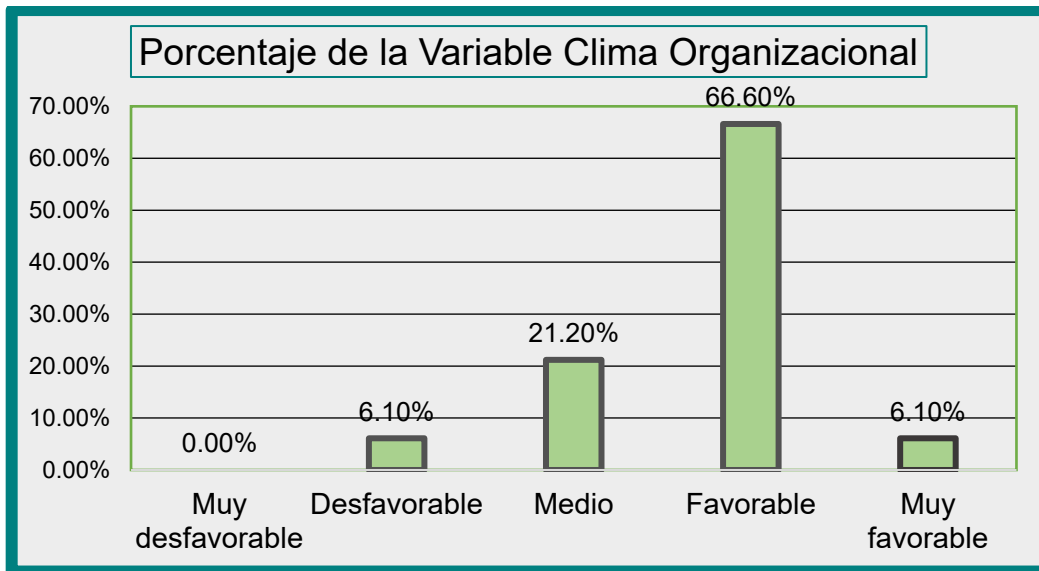


Tabla 16

Frecuencias y porcentajes de la dimensión realización personal

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	2	6.1%
Medio	10	30.3%
Favorable	18	54.5%
Muy favorable	3	9.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 14 se muestra que el 54.5% de los colaboradores perciben la dimensión realización personal en su trabajo como favorable, el 30.3% lo percibe como medio, el 9.1% lo percibe como muy favorable, mientras que el 6.1% de los participantes lo percibe como desfavorable.

Figura 12

*Porcentaje de la dimensión realización personal*

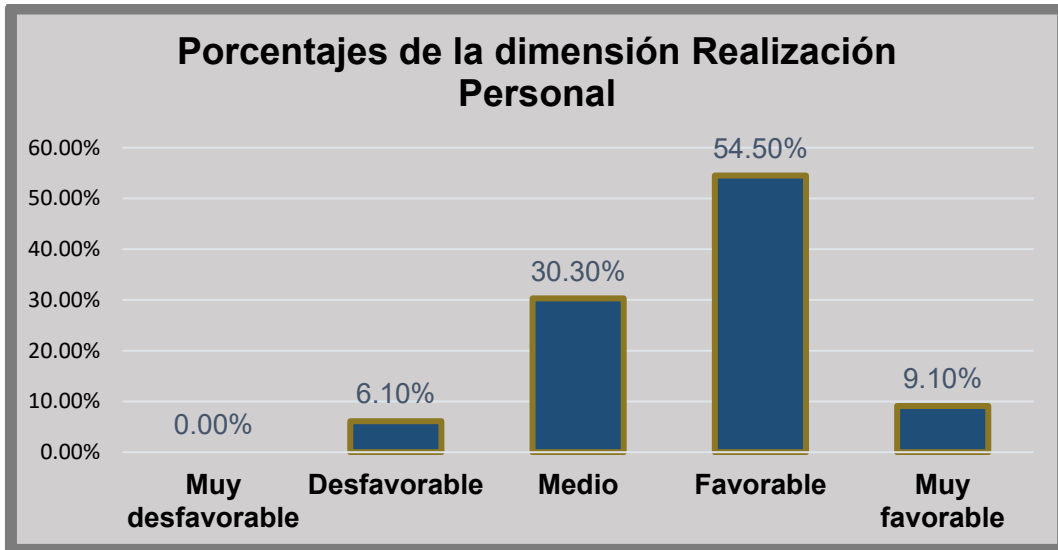


Tabla 17

Frecuencias y porcentajes de la dimensión involucramiento laboral

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	0	0.0%
Medio	7	21.2%
Favorable	25	75.7%
Muy Favorable	1	6.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 15 se evidencia que el 75.7% de los participantes perciben la dimensión involucramiento laboral como favorable, el 21.2% lo percibe como medio y el 6.1% lo perciben como muy favorable.

Figura 13

*Porcentajes de la dimensión involucramiento laboral*

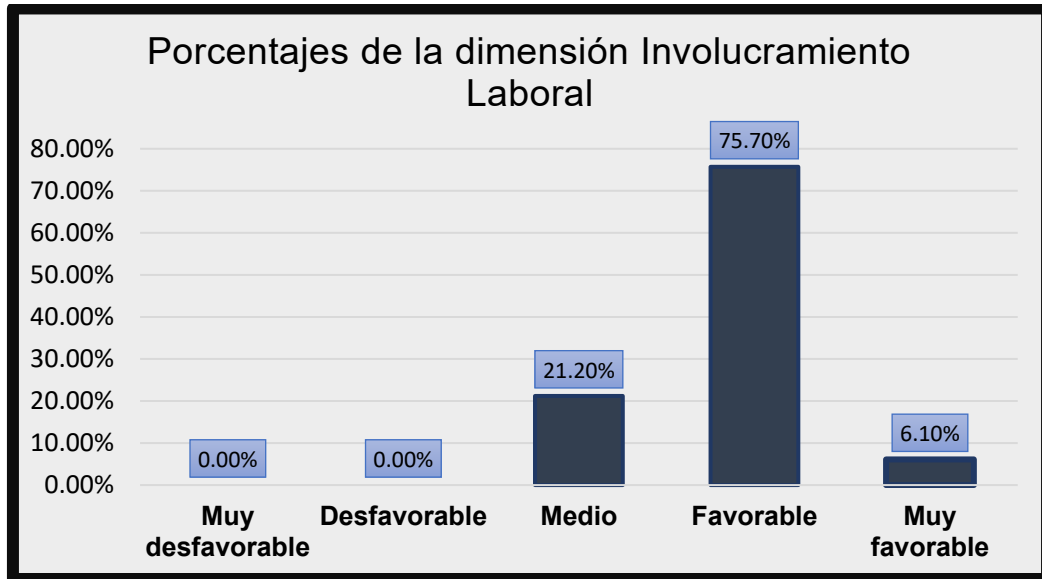


Tabla 18

Frecuencias y porcentajes de la dimensión supervisión

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	7	21.2%
Medio	10	30.3%
Favorable	14	42.4%
Muy Favorable	2	6.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 16 se evidencia que el 42.4% de las personas perciben la dimensión supervisión de su centro de labor como favorable, el 30.3% lo percibe como medio, mientras que el 21.2% lo percibe como desfavorable, por otro lado, el 6.1% percibe la supervisión como muy favorable.

Figura 14

*Porcentajes de la dimensión supervisión*

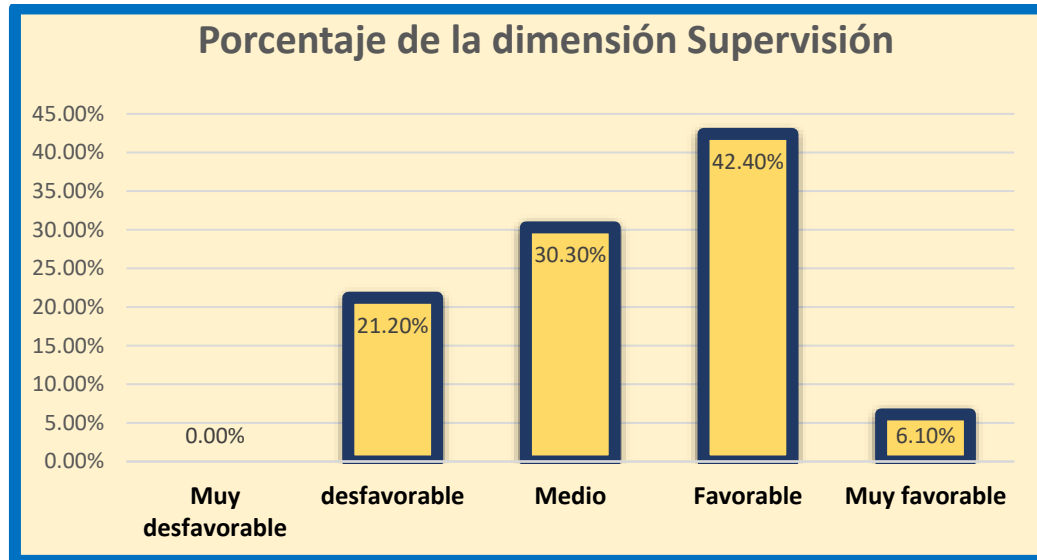


Tabla 19

Frecuencias y porcentajes de la dimensión comunicación

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	0	0.0%
Medio	9	27.2%
Favorable	23	69.7%
Muy favorable	1	3.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 17 se observa que el 69.6% de los colaboradores perciben la dimensión comunicación como favorable, mientras que el 27.2% lo percibe como medio y por el contrario el 3.1% lo percibe como muy favorable.

Figura 15

*Porcentajes de la dimensión comunicación*

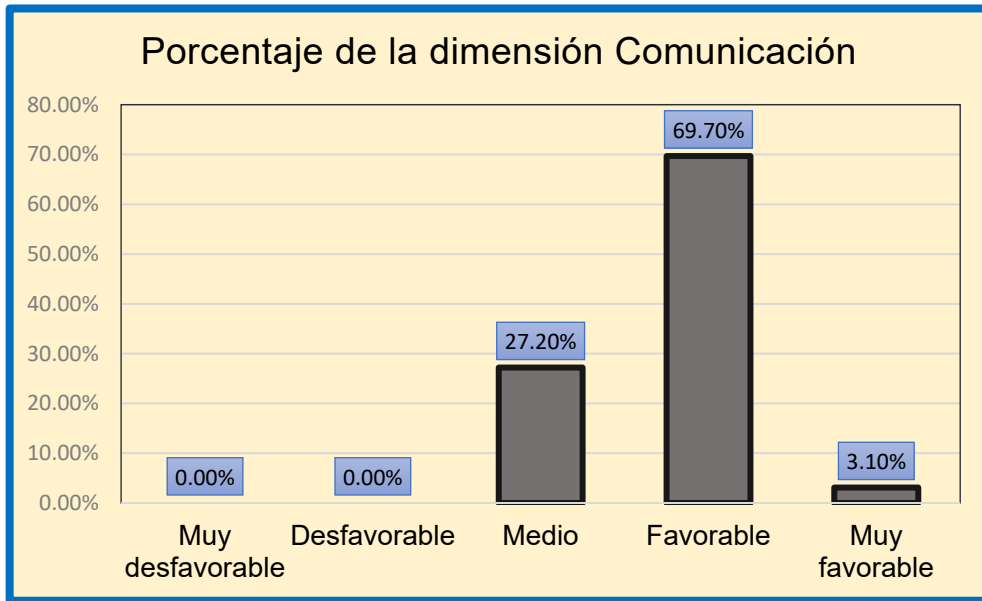


Tabla 20

Frecuencias y porcentajes de la dimensión condiciones laborales

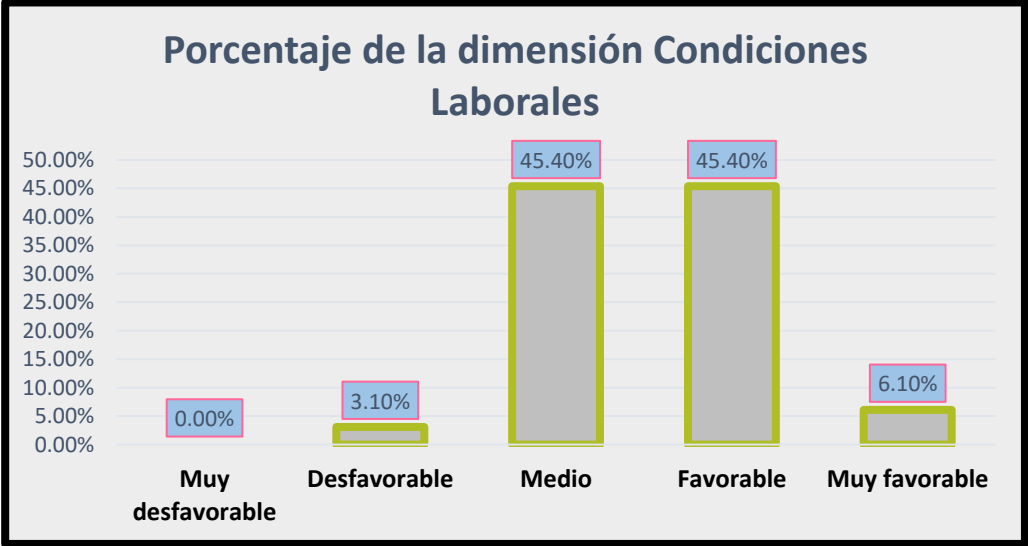
Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	0	0.0%
Desfavorable	1	3.1%
Medio	15	45.4%
Favorable	15	45.4%
Muy favorable	2	6.1%
Total	33	100.0%

En la tabla 18 se muestra que el 45.4% de los colaboradores perciben la dimensión condiciones laborales como favorable, así mismo el 45.4% lo percibe como medio, mientras que el 6.1% lo percibe como muy favorable, por otro lado el 3.1% lo percibe como desfavorable.



Figura 16

Porcentajes de la dimension condiciones laborales



## V. Sugerencias

A continuación, se presentan las sugerencias de la presente investigación:

- Que el gerente gestione la continuidad de la aplicación de talleres vivenciales sobre clima organizacional, creando un horario específico para el desarrollo de este evento, así garantizar tranquilidad en los colaboradores y puedan crecer más en el área personal y laboral, para garantizar un trabajo eficiente, eficaz, con actitud, mejorando la buena atención a los usuarios.
- Que el gerente invierta en programas de mejora dirigidos a los colaboradores, para que ellos puedan desarrollar sus habilidades de forma eficiente y lograr que estos puedan generar sentido de pertenencia hacia su centro de labor, favoreciendo grandemente a esta institución.
- Que se aperturó un horario mensual de un compartir, donde participen todos los integrantes de este Centro Médico, así garantizar la interacción social entre todos.
- Que se incorporen incentivos, que pueden ser tangible o intangibles para generar competitividad en los colaboradores.
- Que se realice el seguimiento minucioso a la aplicación de estas actividades y sobre todo de la inversión correspondiente, ya que es un factor muy importante para que los colaboradores se sientan comprometidos con esta organización y así generar más utilidades.

- Se recomienda a los directivos de esta organización no pierdan los canales de comunicación con los colaboradores, ya que si en una organización no existe buena comunicación se vuelve deficiente.
- Incorporar un plan de trabajo que permita detectar y potenciar las habilidades de cada colaborador de la organización, táctica que permitirá realizar cambios de estrategia cuando la empresa lo requiera, contando con el personal capacitado.
- Realizar una descripción y actualización detallada de las funciones de cada puesto de trabajo que realiza cada persona, estableciendo una lista detallada de funciones, que ayude a monitorizar el cumplimiento de cada trabajador; esto ayudara a los trabajadores para que puedan mejorar su productividad, con iniciativa propia, generando un autoanálisis de cómo cada colaborador realiza su trabajo.

## Conclusiones

- En el desarrollo de la presente investigación, para el diagnóstico se realizó una primera evaluación a la población beneficiaria, en el que se utilizó la Escala de Clima Organizacional CL – SP, saliendo como resultado que el 51.5% de los colaboradores percibían su clima organizacional como medio, así mismo el 36.4% lo percibía como desfavorable, el 12.1% como favorable. En base a esta problemática se diseñaron y se aplicaron talleres vivenciales para cambiar esta percepción, finalizando este plan de mejora se volvió a evaluar a los colaboradores con la misma escala, en el que se observó varios cambios en la percepción del clima organizacional de estas personas como son; el 66.6% perciben su clima laboral favorable, el 21.2% percibe lo percibe como medio, el 6.1% como desfavorable y el 6.1% lo percibe como muy favorable.

Al observar y analizar estos resultados estadísticos, podemos concluir que la aplicación de este plan de mejora tuvo muchos efectos muy favorables para esta institución. Por otro lado, por informe verbal del gerente se obtuvo la información que el rendimiento laboral de los trabajadores mejoro, así mismo mejoraron las utilidades y la buena atención al público.

- Respecto a la dimensión realización personal en la evaluación inicial se obtuvo los siguientes resultados; el 48.5% de los participantes perciben esta dimensión como desfavorable, el 39.4% lo percibe como medio, el 6.1% lo percibe como muy desfavorable, así mismo el 6.1% de los participantes lo percibe como favorable. En la segunda evaluación se obtuvo que el 54.5% percibe esta dimensión como favorable, el 30.3% como medio, el 9.1% lo percibe como muy favorable y el 6.1 lo percibe como desfavorable. por lo que se observa mejoras en la percepción que los colaboradores tienen respecto a su realización personal,

- Respecto a la dimensión involucramiento laboral en la evaluación inicial se obtuvo que el 57.6% de los participantes perciben esta dimensión como medio, el 24.2% lo percibe como desfavorable, el 12.1% lo percibe como favorable y el 6.1% lo percibe como muy favorable. En la segunda evaluación se obtuvo que el 75.7% de los colaboradores perciben esta dimensión como favorable, el 21.2% lo percibe como medio y el 6.1% lo percibe como muy favorable. Se observa que existen cambios muy notorios en la percepción de esta dimensión de los colaboradores de esta empresa y que ahora se encuentran mucho más comprometidos con su centro de labor, generando un trabajo mucho más eficiente y eficaz.
- Respecto a la dimensión supervisión en la primera evaluación se obtuvo que; el 69.7% de las personas perciben esta dimensión como medio, el 18.2% lo percibe como desfavorable, mientras que el 6.1% lo percibe como favorable. En la segunda evaluación se obtuvo que; el 42.4% de los colaboradores perciben esta dimensión como favorable, el 30.3% lo percibe como medio, el 21.2% lo percibe como desfavorable, mientras que el 6.1% lo percibe como muy favorable. Dentro de estos resultados se observa que la percepción de los colaboradores respecto a esta dimensión también ha mejorado, sin embargo, algunas personas todavía no se sienten a gusto con los estilos de supervisión de esta institución, por lo que se debe continuar con las mejoras.
- Respecto a la dimensión comunicación en la primera evaluación se obtuvo; el 60.6% de los colaboradores de este centro de labor perciben esta dimensión como medio, mientras que el 33.3% lo percibe como desfavorable y el 6.1% lo percibe como favorable. En la segunda evaluación se obtuvo que 69.7% de los colaboradores de esta institución lo percibe como favorable, el 27.2% lo percibe como medio, y el 3.1% lo percibe como muy favorable. Por lo que afirmamos que la comunicación entre los colaboradores de este centro de labor a mejorado grandemente y que estas personas, aprendieron a

comunicarse de formas más adecuadas, generando bienestar en el ambiente laboral.

- Respecto a la dimensión condiciones laborales en la primera evaluación se obtuvo; el 48.5% de los colaboradores perciben esta dimensión como medio, mientras que el 45.5% lo percibe como desfavorable, por otro lado el 6.1% lo percibe como favorable. En los resultados de la segunda evaluación se tiene que; el 45.4% de los colaboradores del centro médico Vigen del Carmen perciben esta dimensión como favorable, así mismo el 45.4% lo perciben como medio, el 6.1% lo perciben como muy favorable, mientras que el 3.1% lo percibe como desfavorable. Observamos que la percepción de los trabajadores de esta institución se ha mejorado, sin embargo no se obtuvieron muchos cambios ya que esta dimensión la manejan los directivos de la institución.

## Bibliografía

- Moreno D., Castillo C. (2019). *Manual de las Normas APA Guía de citación y referenciación*. 7ma edición. Edición Universidad Central.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta edición. Editorial Marcela I. Rocha Martínez.
- Pino G. (2007). *Metodología de la investigación*. 1ra edición. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Bayarre, H. y cols. (2004). *Metodología de la investigación en la APS*. 2da edición Santillana.
- Delgado A., Bellón J., Martínez M., López L. y Lardelli P. (2006). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Originales*, 119.901.
- Troncoso P. (2016). *Plan de intervención del Clima Laboral y Riesgo Psicosocial*. Editorial del Ministerio de Salud, pg. 23.
- Zuñiga M., Cordova D., Valenzuela J., y Gonzales N. (2015). *Propuesta de mejora, Una Propuesta de Solución para las pequeñas y medianas empresas*. Sonora, Instituto Tecnológico de Sonora.
- Palma D. (2005). *Como elaborar una propuesta de investigación*. Universidad Rafael Landivar e Instituto de investigaciones económicas y sociales, Editorial de la Universidad Rafael Landivar.

Juárez S. (2017). *Clima organizacional en los trabajadores del Hospital General La Villa, 2017 – México*. Repositorio institucional [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662018000400097](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662018000400097)

Bustamante M. (2018). *Clima Organizacional en Hospitales públicos y privados, 2018*. Repositorio universitario <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11080/1/T-UCSG-POS-MGSS-139.pdf>

Cabello J. (2018). *Clima Organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales, 2014*. Repositorio Universitario <https://core.ac.uk/download/pdf/323342983.pdf>

Alvitres V. (2019). *Clima Laboral en los trabajadores de un Hospital Nivel II-1 de Essalud de la Ciudad de Chiclayo, Setiembre a diciembre, 2017*. Repositorio universitario. [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1860/1/TL\\_TorresSalazarKellie.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1860/1/TL_TorresSalazarKellie.pdf).

Noguera A. (2012). *Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay, 2012*. Repositorio institucional: <http://scielo.iics.una.py/pdf/iics/v12n1/v12n1a04.pdf>.

Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española* (Edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/liderazgo>.



Días A. (2017). *Clima organizacional en enfermeras del Nivel Primario de Atención*. Repositorio universitario. <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/967/187>.

BBC News Mundo, 2019. *Cuáles son los países donde la gente trabaja más y menos horas semanales*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49411425>.

Vallellano P. (2019). *La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención*. Universidad Complutense de Madrid, España.

Vogel P. (2018), *Clima Organizacional en 5 Pasos Puedes Mejoralo en el 2019*. Repositorio institucional: <https://www.tablerodecomando.com/clima-organizacional/>.

Quispe A. (2018). *Motivación y clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP*. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Andrés, La paz – Bolivia.

Troncoso P. (2016). *Plan de intervención del Clima Laboral y Riesgo Psicosocial*. Editorial del Ministerio de Salud, pg. 23.

Gonzales J. (2019). *Estudio diagnóstico sobre clima organizacional en una empresa constructora*. Repositorio institucional: [El Impacto del Clima Organizacional Mexico.pdf](#)

Suylo A. y Suylo Y. (2021). *Clima organizacional y salistisfaccion laboral en trabajadores de la Municipalidad de Provincial de Anta – Cusco 2020*. (tesis de pregrado). Universidad privada TELESUP – Lima.

Manrique F. (2020). *Propuesta de mejora del clima laboral de la empresa TS Inversiones Arequipa 2019*. Escuela de Postgrado Neumann.

Miranda C., Paredes P. y Curo L. (2017). *Propuesta de mejora del clima laboral de CINEPLEX S.A. – Tacna*. Instituto de Educación Superior Tecnológico privado John Von Neumann.

# **Anexos**

## Anexo 1: ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

A continuación, encontrara preguntas relacionadas con las características del ambiente laboral donde trabaja. Cada pregunta tiene cinco opciones para responder, lea cuidadosamente y marque con un aspa una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. Recuerde que no existen respuestas buenas ni malas.

Edad: \_\_\_\_\_

TIPO DE CONTRATO: \_\_\_\_\_

SEXO:

F

M

Preguntas		Ninguno o nunca	Poco	Regular	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito en la institución.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la institución.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes directos expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejora las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					

24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.					
36	La institución promueve el desarrollo personal.					
37	Los productos y/o servicios de la institución, son motivo de orgullo personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El jefe directo escucha los planteamientos que se hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de la misión, visión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone con tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se reconocen los avances en otras áreas de la institución.					
50	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					