

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD SAN ANTONIO –CHICLAYO, 2016.**

**PROPOSAL FOR A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE WORKERS OF THE SAN ANTONIO-CHICLAYO HEALTH CENTER, 2016.**

---

Ángela Blanca Flor Fernández Cruzado<sup>1</sup>  
Norma del Carmen Gálvez Díaz<sup>2</sup>

**Resumen**

El estudio de investigación titulado Propuesta de modelo de gestión estratégica para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del centro de salud San Antonio –Chiclayo, 2016. El estudio fue cuantitativo, con objetivo general proponer el modelo de gestión estratégica para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de dicho establecimiento. El diseño de investigación fue no experimental, descriptivo con propuesta, la población fue de 34 personas y la muestra fue censal. Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos, la encuesta de Clima Organizacional (EDCO) de Ministerio de Salud, con una confiabilidad de Alfa de Cronbach 0,895. Haciendo uso de las teorías del comportamiento humano y del Modelo de Gestión Estratégica de Avedis Donabedian

Los resultados fueron que el 64,7% de los encuestados percibieron un clima por mejorar; mientras que el 26,5% percibieron un clima saludable y el 8,8% de los encuestados percibieron un clima no saludable.

Por lo que se concluye que se percibe un clima organizacional con problemas que las autoridades deben de solucionar a través del modelo de gestión estratégica.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Modelo de Gestión Estratégica, Gestión.

**Abstract**

The research study entitled Proposed strategic management model to improve the organizational climate of workers in the health center San Antonio -CHICLAYO, 2016. The study was quantitative, with the overall objective to propose strategic management model to improve organizational climate workers of that establishment. The research design was not experimental, descriptive with proposal, the population was 34 people and the sample was census. They were used as data collection instruments, Organizational Climate Survey (EDCO) of Ministry of Health, with a Cronbach's alpha reliability of 0.895. Using the theories of human behavior and Strategic Management Model Avedis Donabedian

The results were that 64.7% of respondents perceived a climate to improve; while 26.5% perceived a healthy climate and 8.8% of respondents perceived an unhealthy climate.

So it is concluded that an organizational climate with problems that authorities must solve through strategic management model is perceived.

**Keywords:** Organizational Climate, Model, Strategic Management, Management.

---

<sup>[1]</sup> Mg. En Gestión de los Servicios de la Salud, enfermera adscrito a Centro de Salud San Antonio, Chiclayo, Perú.

<sup>[2]</sup> Dra. en Ciencias de Enfermería, Universidad Señor de Sipán, docente de investigación en la Escuela de Enfermería de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo- Perú, ncarmengd@hotmail.com, registro ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6975-0972>

## **I. Introducción**

Actualmente las instituciones de salud desarrollan aspectos de interrelación entre sus trabajadores que pueden generar entornos positivos o negativos a esto lo llaman clima organizacional.

En Colombia, el consejo de Seguridad, Junio de 2014. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En estos últimos tiempos existe una epidemia escondida a la que deben hacer frente los sistemas de salud de los países. Lo cierto es que a junio del 2013 se registraron en Colombia 10.246 enfermedades laborales calificadas según cifras de la Segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y de Trabajo en el Sistema general de Riesgos Laborales del Ministerio del Trabajo de Colombia, el 90 por ciento de las enfermedades laborales en el país corresponden a las lesiones músculo esqueléticas, seguidas de patologías auditivas con el 4%, trastornos mentales 1.1%, y lesiones de la piel 1.0%, lo cual representa un aumento del 6,52% con respecto al 2012.

Muchos factores pueden contribuir, ya sea individualmente o en combinación, para el desarrollo de estas enfermedades como: Alta demanda de trabajo, Falta de control sobre el trabajo, baja satisfacción laboral, Trabajo repetitivo, Alto ritmo de trabajo, Presión de tiempo, Falta de apoyo de colegas y superior. (Mejía, 2004)

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Pero es preocupante, estas propuestas planteadas, porque no son una realidad, en el año 2014 se evaluó el clima organizacional, en la que se describe que los hospitales o establecimientos, que se encuentran bajo el ámbito del Instituto de Gestión de Servicios de Salud, han obtenido como resultado, que ningún hospital y centro de salud alcanza una evaluación global de clima organizacional saludable, siendo el resultado de todos “Por Mejorar”, la dimensión que ha logrado el resultado más bajo lo obtiene la dimensión remuneración, tanto en hospitales como en centros.

En el ámbito regional, la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, evalúa anualmente el clima organizacional en centros de salud de nivel I-3 y I-4, a cargo de las redes de salud.

La red de salud de Chiclayo monitorea a 24 establecimientos de salud a través del área de la coordinación de gestión de calidad, en la que se tuvo como resultado en el año 2015, que el 93.75% presenta un clima organizacional por mejorar y un 6.25% presento un clima saludable. A esto se agrega que el informe anual del clima organizacional, que presento el Centro de Salud San Antonio en el 2015, tuvo como resultado de las siguientes variables: clima organizacional esta “Por Mejorar”; diseño organizacional: la remuneración es “No Saludable”, la toma de decisiones “Por Mejorar”, Comunicación Organizacional “Por Mejorar”, Estructura “No Saludable”; potencial humano: recompensa “No saludable”, confort “Por Mejorar”, Liderazgo “Por Mejorar”; cultura de la organización: conflicto y cooperación “Por mejorar”, motivación “Por Mejorar”, Identidad “ No Saludable”.

En el Centro De Salud de San Antonio, de nivel I-3, que pertenece a la región Lambayeque, distrito Chiclayo, son 34 trabajadores que laboran en esta institución, los cuales tienen relaciones interpersonales deplorables, la falta de respeto, la conducta del trabajador ante sus problemas personales, el abuso de poder, el desconocimiento de las normas que velan por los derechos del trabajador, el déficit de la infraestructura y de equipamiento, la

desorganización de los servicios, son factores que han desencadenado situaciones conflictivas, desequilibrando su rendimiento laboral.

Parte de la problemática se pudo descubrir y evidenciar en el diálogo de algunos trabajadores del centro de salud, quienes expresaron como se sienten y piensan como por ejemplo uno de ellos refirió: “Ya marque la hora de mi turno, ahora sí, hago tiempo y me escapo, que atienda mi colega, ya que somos dos personas en la misma área”, otra trabajadora afirma lo siguiente: “Porque no contesto el celular me mandan Memos, sabiendo que no estoy de turno, y todavía la jefa quiere que yo deje de ir a clases los fines de semana porque tengo que atender, habiendo más personal”, por parte del jefe del recurso humano, expreso: “La hora de salida, es a la 1:30 pm y hay personal que quiere marcar a la 1:00 pm, sin tener ninguna justificación de su salida”, otra expresión por parte de la enfermera que esta de turno en área niño menciona: “Necesito el apoyo del personal técnico para que lleven las historias clínicas, pero el personal no se encuentra ya que esta de compras en el mercado”. También por parte personal nuevo que ingresa en dos semanas refiere: “ya no voy hacer tan buena, porque abusan me están llamando cada momento, si me ven por el centro caminando en mis días libres, ya me están llamando para cubrir algún turno, y además dicen de mi persona, hay que llamarla a ella porque para todo ella contesta yo me voy”. Otro personal menciona: “Los señores directivos y administrativos no conocen bien sus reglamentos y normas y tratan de aplicar al personal asistencial de manera inequitativa y desigual, vulnerando muchos deberes y derechos laborales.

## **II. Material y Métodos**

La población fueron los 34 trabajadores del Centro de Salud San Antonio, I-3 – Chiclayo. La muestra fue la totalidad de la población, debido a que es muy escasa las unidades de análisis de la población.

En esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta a los trabajadores a través del cuestionario de clima organizacional.

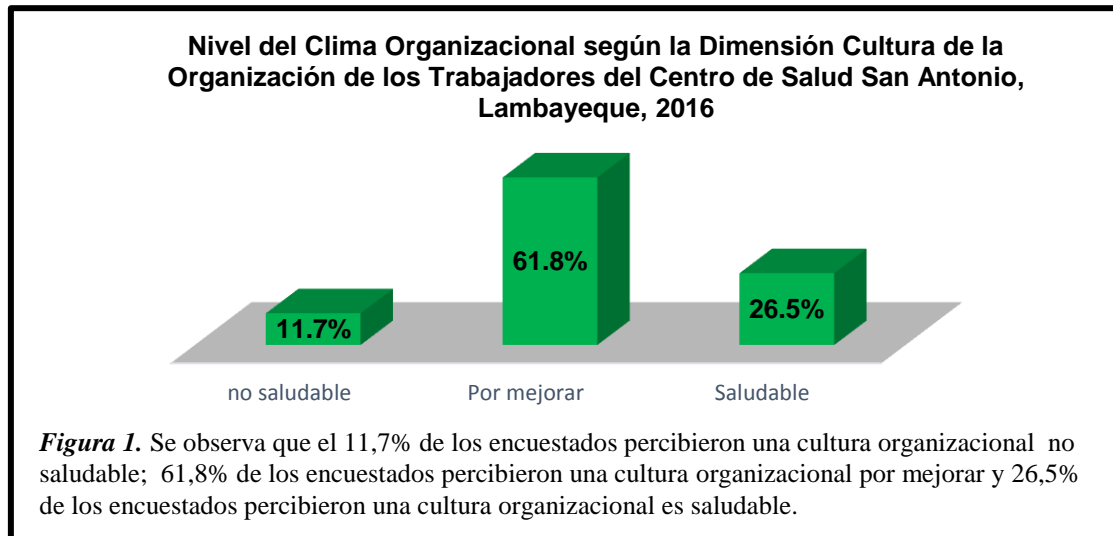
Para medir el clima organizacional el instrumento ha sido construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú con la participación de un equipo de expertos de diferentes instituciones. Se usó la escala de Rensis Likert.

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtuvo con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtuvo resultados similares. Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la organización, respecto al clima organizacional.

El instrumento presenta 54 enunciados que miden las 11 dimensiones del clima organizacional en estudio: Comunicación, confort, estructura, identidad, innovación, conflicto y cooperación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración. Los métodos de análisis de datos a utilizarse en esta investigación fue el software SPSS 22, que aplico estadística inferencial y los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

### III. Resultados

**FIGURA 01**

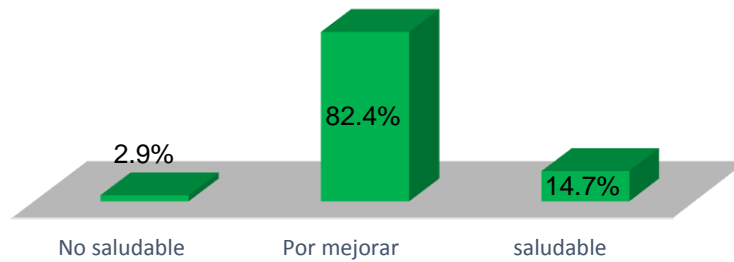


**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de Salud San Antonio, Lambayeque 2016

En la tabla y/o figura se tiene la distribución de la Dimensión Cultura de la Organización se muestra que el mayor porcentaje es de 21(61,8%) de los encuestados percibieron un clima por mejorar; mientras que 9(26,5%) de los encuestados percibieron un clima saludable, mientras que el 4(11,7%) de los encuestados percibieron un clima no saludable

**FIGURA 02**

**Nivel del Clima Organizacional según la Dimensión Diseño Organizacional de los Trabajadores del Centro de Salud San Antonio, Lambayeque, 2016**



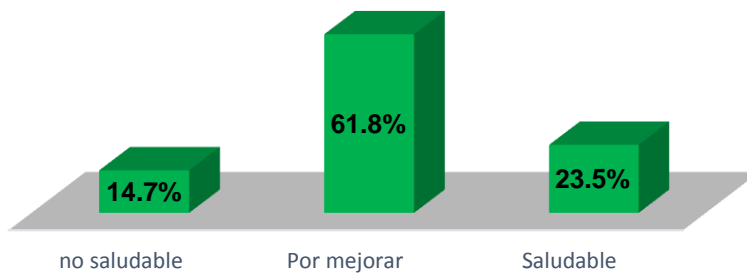
**Figura 2.** Se observa que el 2,9% de los encuestados percibieron un diseño organizacional no saludable; 82,4% de los encuestados percibieron un diseño organizacional por mejorar y 14,7% de los encuestados percibieron un diseño organizacional saludable.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de Salud San Antonio, Lambayeque 2016

En la tabla y/o figura se tiene la distribución de la dimensión Diseño Organizacional muestra que el mayor porcentaje es de 28(82,4%) de los encuestados percibieron un clima por mejorar; 5(14,7%) de los encuestados percibieron un clima saludable, mientras que el 1(2,9%) de los encuestados percibieron un clima no saludable.

**FIGURA 03**

**Nivel del Clima Organizacional según la Dimensión Potencial Humano de los Trabajadores del Centro de Salud San Antonio, Lambayeque, 2016**

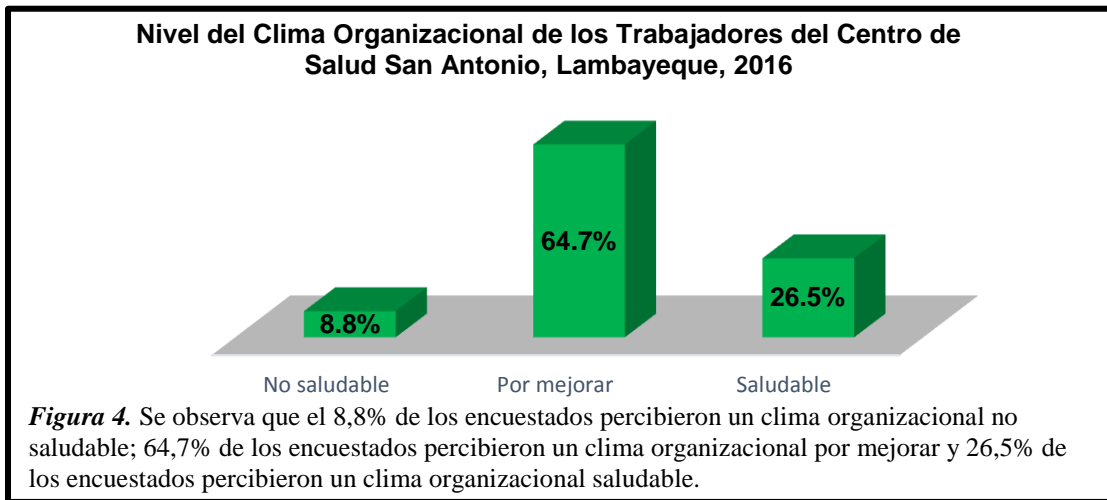


**Figura 3.** Se observa que el 14,7% de los encuestados percibieron un potencial humano no saludable; 61,8% de los encuestados percibieron un potencial humano por mejorar y 23,5% de los encuestados percibieron un potencial humano saludable.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de Salud San Antonio, Lambayeque 2016

En la tabla y/o figura se tiene la distribución de la dimensión el potencial humano muestra que el mayor porcentaje es de 21(61,8%) de los encuestados percibieron un clima por mejorar; mientras que 8(23,5%) de los encuestados percibieron un clima saludable, mientras que el 5(14,7%) de los encuestados percibieron un clima no saludable.

**FIGURA 04**



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de Salud San Antonio, Lambayeque 2016

En la tabla y/o figura se tiene la distribución de la dimensión según clima Organizacional muestra que el mayor porcentaje es de 22(64,7%) de los encuestados percibieron un clima por mejorar; mientras que 9(26,5%) de los encuestados percibieron un clima saludable, mientras que el 3(8,8%) de los encuestados percibieron un clima no saludable.

#### **IV. Conclusiones**

Sobre el nivel de clima organizacional de los trabajadores del centro de salud San Antonio, se concluye que el 64,7% de los trabajadores perciben que está por mejorar.

En relación a las dimensiones del clima organizacional se concluye que en la dimensión cultura de la organización el 61,8 % percibió que está por mejorar.

En la dimensión Diseño Organizacional muestra que el 82,4% de los encuestados percibieron un clima por mejorar.

Finalmente en la dimensión potencial humano el 61,8% de los encuestados percibieron un clima por mejorar.

Se concluye finalmente que se diseñó el modelo de gestión estratégica para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del centro de salud San Antonio, según las teorías de Avedis Donabedian.

## Referencias Bibliográficas

- Alina M y Segredo P. Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. 2012. [citado 23 de nov del 2015]; 16(3). Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n1512/infid13212.htm>
- Cabral, I. O método criativo sensível: alternativa da pesquisa na enfermagem. In: GAUTHIER, J. Pesquisa em enfermagem: novas metodologias aplicadas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1998.
- Castillo E, Vásquez M. El Rigor Metodológico en la Investigación Cualitativa. Colomb Med. 2003; 34(3):164 – 167.
- Chacaliza, F. Informe De Percepción y Plan De Acción Del Clima Organizacional de los Trabajadores Del Hospital Iquitos “Cesar Garayar García” Año 2013 -2014.
- Contreras C, Díaz B, Hernández E. Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. Clima Ir [Internet]. 2011 [citado 21 Nov 2015]; 47 (1):47-50 Disponible en: [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)
- Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional Ministerio de Salud PERÚ Dirección General de Salud de las Personas Dirección de Calidad en Salud RM N° 623-2008/MINSA – Lima. Segunda edición, agosto 2009.
- Hernández S. Metodología de La Investigación. Ed.5 Mc Graw Hill. (2010).
- Martínez, M. Ciencia y arte en la Metodología Cualitativa. Editorial Trillas. México. 2004
- Minayo, M.C. Pesquisa social. Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vocês, 1994. 80p.
- Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional [citado 4 Dic 2015]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de

desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG. T10 V3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS; 1998.

Organización Panamericana de la Salud “Redes Integradas de Servicios de Salud: Conceptos, Opciones de Política y Hoja de Ruta para su Implementación en las Américas”. (Serie: La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las Américas No.4) ISBN: 978-92-75-33116-3. Washington, D.C.: OPS, 2010.

Orlandini E. Análisis de Discurso: Principios y Procedimientos. Pontes. 4° Ed. Brasil: 2002

Pérez, P. El Clima Organizacional en el Desarrollo de Los Sistemas Organizativos. 2008

Sandoval, M. Concepto y Dimensiones Del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004.

Segredo P. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Ges Ca [Internet] .2012 [citado 21 de nov 2015]; 1 (1) 1-3. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39\\_2\\_13/spu17213.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm)

Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 22 de nov 2015]; 35(4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)



