



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL  
HOSPITAL DE CONTINGENCIA II-2 TARAPOTO, SAN MARTÍN,  
ABRIL - SETIEMBRE, 2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO**  
**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA - TARAPOTO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA HUMANA**



**INFORME FINAL DE TESIS:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL  
HOSPITAL DE CONTINGENCIA II-2 TARAPOTO, SAN MARTÍN,  
ABRIL - SETIEMBRE, 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE MÉDICO CIRUJANO**

**TESISTA:**

CHRISTIAN DENYS REQUEJO VILLEGAS

**ASESOR:**

MÉD. MSC. AUGUSTO RICARDO LLONTOP REÁTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

SALUD PÚBLICA

**TARAPOTO - PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO**  
**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA – TARAPOTO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA HUMANA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL  
HOSPITAL DE CONTINGENCIA II-2 TARAPOTO, SAN MARTÍN,  
ABRIL - SETIEMBRE, 2016**

**COMITÉ DE TESIS:**

  
**Méd. Mg. Raúl Pablo Alegre Garayar**  
**PRESIDENTE**

  
**Mblgo. Heriberto Arévalo Ramírez**  
**SECRETARIO**

  
**Méd. Manuel Isaac Pérez Kuga**  
**MIEMBRO**

  
**Med. Mg. Augusto Ricardo Llontop Reátegui**  
**ASESOR**

**TARAPOTO - PERÚ**  
**2017**



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

Unidad de Bibliotecas Especializadas y Biblioteca Central

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN NO EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA EN REPOSITORIO DIGITAL

#### 1. DATOS PERSONALES

<b>Apellidos y Nombres:</b> REQUEJO VILLEGAS CHRISTIAN DENYS	
<b>DNI:</b> 46375670	
<b>Domicilio:</b> Jr. Alonso de Alvarado N° 941 – Tarapoto	
<b>Teléfono:</b> 943906224	<b>Correo Electrónico:</b> christiandrequejo@gmail.com

#### 2. DATOS ACADÉMICOS

<b>Facultad</b>	: MEDICINA HUMANA
<b>Escuela Profesional</b>	: MEDICINA HUMANA

#### 3. DATOS DE LA TESIS

<b>Título:</b> “CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL DE CONTINGENCIA II-2 TARAPOTO, SAN MARTÍN, ABRIL - SETIEMBRE, 2016”.
<b>Año de Publicación:</b> 2017

#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente autorizo a la Unidad de Bibliotecas Especializadas y Biblioteca Central – UNSM-T, para que publique, conserve y sin modificarla su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en su Repositorio Institucional, su obra a texto completo el citado título (Resolución Rectoral N° 212-2013-UNSM/CU-R).

**CHRISTIAN DENYS REQUEJO VILLEGAS**

**DNI 46375670**

Fecha de recepción: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## **AGRADECIMIENTO**

*Serían vastas las líneas, quedarían escasas las palabras para agradecer a quienes han hecho posible que este momento suceda.*

*¡Mi más alta consideración para todos!*

# ÍNDICE

<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
1.1. Objetivos de estudio .....	13
1.1.1. <i>Objetivo General</i> .....	13
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	13
1.2. Definición de términos .....	14
<b>CAPITULO II MATERIAL Y MÉTODOS</b> .....	<b>17</b>
2.1. Tipo de estudio .....	17
2.2. Área de estudio .....	17
2.3. Población y muestra .....	17
2.3.1. <i>Criterios de inclusión</i> .....	18
2.3.2. <i>Criterios de Exclusión</i> .....	18
2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	19
2.5. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	20
2.6. Procedimiento de recolección, procesamiento y análisis de datos .....	20
2.7. Aspectos éticos .....	21
<b>CAPITULO III RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPITULO IV DISCUSIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>CAPITULO VI RECOMENDACIONES</b> .....	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>51</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>55</b>
ANEXO 1: RANGOS DE PUNTUACIÓN POR VARIABLES Y DIMENSIONES. ....	55
ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de la muestra del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	22
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Puntaje del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016. ....	24
GRÁFICO 2: Porcentaje por categoría, del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	25
GRÁFICO 3: Puntaje por variables del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	26
GRÁFICO 4: Porcentaje por variables del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	27
GRÁFICO 5: Puntaje por dimensiones del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	28
GRÁFICO 6: Porcentaje por dimensiones del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	29
GRÁFICO 7: Porcentaje por enunciados de la dimensión liderazgo en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	31
GRÁFICO 8: Porcentaje por enunciados de la dimensión innovación en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	32
GRÁFICO 9: Porcentaje por enunciados de la dimensión recompensa en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	33
GRÁFICO 10: Porcentaje por enunciados de la dimensión confort en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	34
GRÁFICO 11: Porcentaje por enunciados de la dimensión estructura organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016. ....	35
GRÁFICO 12: Porcentaje por enunciados de la dimensión toma de decisiones en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016. ....	36
GRÁFICO 13: Porcentaje por enunciados de la dimensión comunicación organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016. ....	37
GRÁFICO 14: Porcentaje por enunciados de la dimensión remuneración en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	38
GRÁFICO 15: Porcentaje por enunciados de la dimensión identidad en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	39
GRÁFICO 16: Porcentaje por enunciados de la dimensión conflicto y cooperación en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016. ....	40
GRÁFICO 17: Porcentaje por enunciados de la dimensión motivación en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.....	41

## RESUMEN

**Objetivo:** Conocer el clima organizacional en el personal de salud del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, San Martín.

**Materiales y Métodos:** Estudio cuantitativo, transversal de tipo descriptivo, observacional. Se incluyó al personal asistencial y administrativo. Se encuestó a 226 trabajadores que cumplieron los criterios de selección, a través del muestreo aleatorio simple. El instrumento fue un cuestionario de 55 preguntas que miden 11 dimensiones inmersas en tres variables, potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional. Se estimó como clima no saludable un puntaje de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202 y clima saludable de 203 a 275.

**Resultados:** El clima organizacional percibido por el personal de salud del Hospital de Contingencia, fue un clima por mejorar con un puntaje 173,35. El 20,8% percibió un clima saludable, el 70,4% por mejorar y un 8,8% no saludable. Las tres variables, potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional fueron clima por mejorar. Sólo la dimensión identidad se percibió como clima saludable, las demás, clima por mejorar.

**Conclusión:** La presente investigación muestra que los trabajadores perciben un clima por mejorar, lo que incita a desarrollar estrategias para fortalecer la organización y mejorar la productividad.

**Palabras clave:** Clima organizacional, potencial humano, diseño organizacional, cultura organizacional.

## ABSTRACT

**Objective:** To know the organizational climate in the health personnel of the Contingency Hospital II-2 Tarapoto, San Martín.

**Materials and Methods:** Quantitative, transverse study of descriptive, observational type. Assistance and administrative staff were included. We surveyed 226 workers who met the selection criteria, through simple random sampling. The instrument was a questionnaire of 55 questions that measure 11 dimensions immersed in three variables, human potential, organizational design and organizational culture. An unhealthy climate was estimated at 55 to 128, weather to improve from 129 to 202 and healthy climate from 203 to 275.

**Results:** The organizational climate perceived by the health staff of the Contingency Hospital improved with a score of 173.35. 20.8% perceived a healthy climate, 70.4% to improve and 8.8% unhealthy. Only the identity dimension was perceived as healthy climate, the others a climate to improve, the three variables, human potential, organizational design and organizational culture were climate for improvement.

**Conclusion:** This research shows that workers perceive a climate to improve, which indicates that strategies should be developed to strengthen the organization and improve productivity.

**Keywords:** Organizational climate, Human Potential, Organizational Design, Organizational Culture.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

El estudio del clima organizacional tiene vital importancia en una organización para una adecuada gestión y mejoramiento continuo (1), permite conocer la percepción de los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo y su organización e influye en su motivación (2), su ámbito de estudio es el comportamiento humano el cual se ve influenciado significativamente por su ambiente laboral.

Conocerlo posibilita a los directivos diseñar estrategias que ayuden a optimizar los recursos y capacidades del sistema de salud, introducir cambios en el modo de actuar de los empleados con la finalidad de proveer de un ambiente adecuado en beneficio tanto de la organización y de los pacientes (3).

El Clima organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral (4), supone la capacidad por parte de los directivos en crear un ambiente favorable que se verá reflejada en la prestación de servicios de calidad e influye en el buen estado de salud de los usuarios (5).

Para el estudio del clima se han propuesto múltiples cuestionarios (6), uno de ellos Litwin y Stringer que consta de nueve dimensiones, mencionado por Contreras, Matheson y Gonçalves (2,7).

El Ministerio de Salud en aras de intervenir en la mejora de la gestión de la calidad en salud aprobó un documento técnico para el estudio del clima organizacional basados en el enfoque de Gonçalves (2); esta metodología toma en cuenta 11 dimensiones, liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración, identidad, conflicto y cooperación y motivación (8).

En 2015 el clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, fue un clima “por mejorar”, notándose como “no saludable” la dimensión remuneración (9).

El Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto inició su funcionamiento en mayo del 2014 con el propósito de brindar servicios de salud mientras se construye su nueva infraestructura, cuenta con servicios de hospitalización y consultorios externos, es un centro referencial de mayor complejidad en el Departamento de San Martín, pero atiende además la demanda de la provincia del Alto Amazonas, Loreto. Lo que permite contar con una gran cantidad de pacientes y patologías diversas. Viene funcionando por más de 2 años consecutivos con la misión de “brindar atención de calidad, contribuyendo con el desarrollo integral de la persona, familia y comunidad”.

Para el logro de sus objetivos institucionales requiere contar con un capital humano motivado, comprometido, que se identifique con la organización, pero esto no sería posible si los directivos no generan un ambiente laboral agradable que permita a los trabajadores trabajar con eficiencia y eficacia.

Ante esto se planteó la pregunta de investigación: ¿Cuál es el clima organizacional en el personal de salud del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, San Martín, abril-setiembre, 2016?; que se realiza con la finalidad de conocer y aportar con herramientas científicas al mejoramiento del clima organizacional que beneficiará a la institución y a la población que se atiende diariamente el Hospital. Dado su importancia de su conocimiento se debe dar la importancia debida para proporcionar una atención segura y de calidad a los pacientes.

## **1.1. Objetivos de estudio**

### **1.1.1. Objetivo General**

Conocer el clima organizacional en el personal de salud del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, San Martín, abril - setiembre, 2016.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

1. Conocer el clima organizacional según la escala de clima del Ministerio de Salud.
2. Conocer el clima organizacional en términos de potencial humano, estructura organizacional y cultura organizacional

3. Conocer el clima organizacional en el personal de salud de acuerdo a sus dimensiones.

## 1.2. Definición de términos

1. **Clima organizacional:** “Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999) citado por Orbegozo A. (10).
2. **Personal de salud:** Todo trabajador cuya labor contribuye a mejorar la salud de las personas conformada por asistenciales y no asistenciales como “gestores, informáticos, personal de secretaría y operarios de diversos oficios, que prestan apoyo administrativo e infraestructural”, etc. (11).
3. **Potencial humano:** Sistema social interno de la organización, conformada por los individuos y grupos; teniendo en cuenta que las personas son seres vivientes, con sentimientos y raciocinio propio que forman parte de la organización y ésta existe para lograr sus objetivos, medido a través de sus cuatro dimensiones, liderazgo, innovación, recompensa y confort (8).
4. **Diseño organizacional:** “Las organizaciones según Chester I. Bernard, son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”, valorado mediante sus cuatro dimensiones, estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración (8).
5. **Cultura organizacional:** Una organización se define, cuando sus miembros están comprometidos con los objetivos, para que ello ocurra es imprescindible tener en cuenta el ambiente en el cual se desarrollan las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización y la diferencia de otras, de acuerdo a eso puede convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio, valorado a través de sus tres dimensiones, identidad, conflicto y cooperación y motivación (8).

6. **Dimensiones del clima organizacional:** Se han desarrollado múltiples instrumentos para el estudio del clima organizacional y cada cual incluye sus propias dimensiones (6), las dimensiones son características de la organización que pueden ser medidas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por algunos miembros de la organización especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados (8).
8. **Innovación:** Estima la importancia que la dirección da a las nuevas formas de llevar el trabajo basado en la iniciativa de los empleados (12).
9. **Recompensa:** Percepción de los miembros sobre el incentivo recibido por el trabajo bien hecho. “Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (2). Esto puede originar un clima adecuado en la organización, siempre y cuando se incentive al empleado a que haga un buen trabajo y si así no fuera, incentivarle a mejorar, evitando el castigo.
10. **Confort:** Evalúa los esfuerzos realizados por la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para los empleados (12).
11. **Estructura organizacional:** Percepción que tienen los empleados “acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado” (2).
12. **Toma de decisiones:** Esta dimensión estima la información disponible y empleada en la toma de decisiones dentro de la organización y el rol de los trabajadores en el proceso (8).
13. **Comunicación organizacional:** Esta dimensión se fundamenta en las redes de comunicación que existen al interior de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer llegar sus reclamos a la dirección (8).
14. **Remuneración:** Esta dimensión se refiere en la forma en que son remunerados los trabajadores (8).

15. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización; es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Se puede decir que es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (2).
16. **Conflicto y cooperación:** El conflicto se refiere al sentimiento de los miembros de la organización, en sus distintos niveles jerárquicos de aceptar opiniones discrepantes sin temor a enfrentar y dar solución a los problemas en cuanto se presenten (2); el conflicto esto se puede evitar manteniendo siempre una adecuada y oportuna comunicación. En cambio, la cooperación es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración y apoyo mutuo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo y trabajo en equipo, en todos los niveles jerárquicos (2,12).
17. **Motivación:** Son las condiciones que conllevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente al interior de la organización (8); Valora los niveles de aspiración de la empresa cimentada en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados (12).

## **CAPITULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.1. Tipo de estudio**

La presente investigación es un estudio cuantitativo, transversal de tipo descriptivo, observacional.

#### **2.2. Área de estudio**

El estudio se llevó a cabo en el Hospital de contingencia II-2 Tarapoto, que actualmente se encuentra ubicado en el Distrito Banda de Shilcayo donde viene operando desde hace dos años mientras se construye su nueva infraestructura. En este ambiente se encuentra tanto la parte administrativa como la asistencial.

#### **2.3. Población y muestra**

La población estuvo constituida por 545 trabajadores, asistenciales y administrativos del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto.

La muestra lo conformaron 226 trabajadores de salud quienes cumplieron los criterios de selección; el tamaño de muestra se determinó utilizando el muestreo aleatorio simple (MAS), nivel de confianza del 95% y un error relativo 5%.

### **Cálculo del tamaño de muestra**

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q} = \frac{545 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(544) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 225,57 \approx 226$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población (545)

Z: Nivel de Confianza 95 % (1,96)

p: Proporción de ocurrencia del evento de estudio (0,5)

q: Complemento de p (1-p= 0,5)

e: Error absoluto (0,05)

#### **2.3.1. Criterios de inclusión**

1. Personal de salud del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto.
2. Personal de salud con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto.
3. Personal de salud seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento.
4. Personal de salud que labore en áreas administrativas y asistenciales.

#### **2.3.2. Criterios de Exclusión**

1. Personal de salud que no labore en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto.
2. Personal de salud con tiempo menor de 3 meses de permanencia en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto.
3. Personal de salud que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, destacados, etc.)

## 2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, que mide el clima organizacional a través de respuestas según escala tipo likert de cinco puntos (totalmente en desacuerdo=1, en desacuerdo=2, ni de acuerdo ni en desacuerdo=3, de acuerdo=4, totalmente de acuerdo=5).

El instrumento constó de 2 partes: datos generales y 55 enunciados, que miden 11 dimensiones del clima organizacional, liderazgo (5 ítems), innovación (5 ítems), recompensa (5 ítems), confort (3 ítems), estructura (7 ítems), toma de decisiones (3 ítems), comunicación organizacional (5 ítems), remuneración (5 ítems), identidad (5 ítems), conflicto y cooperación (6 ítems), motivación (6 ítems).

La parte de los datos generales aborda aspectos relacionados con la edad, sexo, grupo ocupacional, profesión, condición laboral, tiempo trabajando en el hospital y en el puesto actual.

La segunda parte de los enunciados, evalúan las 11 dimensiones del clima organizacional:

Liderazgo: preguntas 1, 4, 9, 25, 29.

Innovación: preguntas 6, 22, 44, 50, 52.

Recompensa: preguntas 16, 20, 36, 39, 41.

Confort: preguntas 19, 42, 51.

Estructura organizacional: preguntas 2, 8, 24, 26, 27, 38, 48.

Toma de decisiones: preguntas 3, 30, 45.

Comunicación organizacional: preguntas 12, 14, 32, 33, 34.

Remuneración: preguntas 18, 37, 53, 54, 55.

Identidad: preguntas 10, 11, 13, 23, 31.

Conflicto y cooperación: preguntas 5, 15, 21, 35, 40, 43.

Motivación: preguntas 7, 17, 28, 46, 47, 49.

## **2.5. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

El instrumento fue construido por el comité técnico de clima organizacional, validado por juicio de expertos, emplearon la metodología de focus group donde realizaron la validación de la claridad de los enunciados; así como la medición de la fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach cuyo valor fue cercano a 1, se interpreta que la información obtenida con este instrumento es confiable (8).

## **2.6. Procedimiento de recolección, procesamiento y análisis de datos**

Se obtuvo la relación de todos los trabajadores del hospital en la oficina de recursos humanos, se procedió a vaciar los datos en el programa excel 2013 donde se aplicó el muestreo aleatorio simple (MAS).

La aplicación de la encuesta se llevó cabo en las instalaciones del hospital a los trabajadores seleccionados, explicándoles brevemente el objetivo de la encuesta y la forma del llenado, no se trató de influir en las respuestas, al finalizar se verificó que todas las casillas estén llenas.

Los datos fueron vaciados al programa SPSS v24.0.0 y se procedió al análisis de los datos.

Para los resultados finales se estimó como clima no saludable un puntaje de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202 y clima saludable de 203 a 275. En cuanto a las variables y dimensiones se analizó según los rangos de puntuación descritos en el ANEXO 1.

Para el análisis de las dimensiones por enunciados, se procedió a agrupar las respuestas en dos categorías, las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” se agruparon en uno solo “en desacuerdo”; y “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en “de acuerdo”.

## **2.7. Aspectos éticos**

Se solicitó el permiso a la dirección del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto para la aplicación de la encuesta.

Los trabajadores encuestados procedieron a responder las preguntas por escrito de manera voluntaria, previa explicación de los motivos de la investigación e informándoles el anonimato y la confidencialidad de la encuesta.

## CAPITULO III

### RESULTADOS

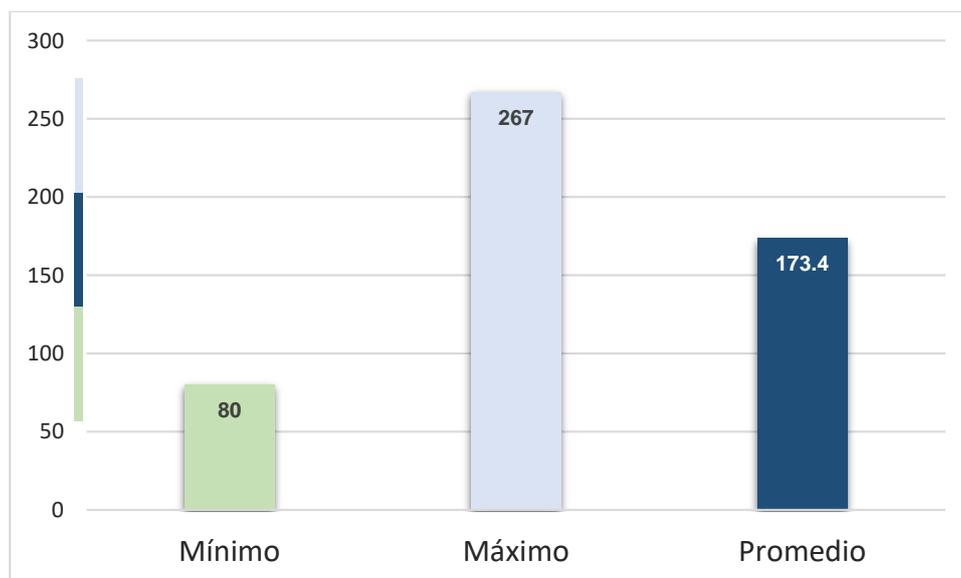
**Tabla 1:** Características de la muestra del Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.

Características de la muestra		Frecuencia	Porcentaje
<b>Edad</b>	Menor edad	22 años	
	Edad promedio	41,9 años	
	Mayor edad	66 años	
<b>Sexo</b>	Femenino	151	66,8 %
	Masculino	75	33,2 %
<b>Grupo</b>	Administrativo	43	19 %
<b>Ocupacional</b>	Asistencial	183	81 %
<b>Profesión</b>	Tec. Enfermería	57	25,2 %
	Lic. Enfermería	55	24,3 %
	Médico	45	19,9 %
	Obstetra	22	9,7 %
	Tec. Administrativo	20	8,8 %
	Otros	27	12,1 %
<b>Condición</b>	Nombrado	136	60,2 %
	Contratado	90	39,8 %
<b>Tiempo trabajando en el hospital</b>	Menor tiempo	3 meses	
	Tiempo promedio	12,2 años	
	Mayor tiempo	36 Años	
<b>Tiempo trabajando en el puesto actual</b>	Menor tiempo	3 Meses	
	Tiempo promedio	8 Años	
	Mayor tiempo	35 años	

Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

De las características de la muestra, conformada por 226 trabajadores que participaron en el estudio, la edad oscila entre 22 y 66 años con un promedio de 41,9 años; el 66,8% pertenecen al sexo femenino y el 33,2% al sexo masculino; Con respecto al grupo ocupacional, el 19% corresponde al personal administrativo y el 81% al asistencial; en relación a la profesión 25,2% conforman los técnicos de enfermería, 24,3% licenciados en enfermería, 19,9 % médicos, 9,7% obstetras, 8,8% técnicos administrativos y el 12.1% otros profesionales; en cuanto a la condición laboral el 60,2% corresponde a los nombrados y el 39,8% a los contratados; con respecto al tiempo laborando en el hospital este fluctúa entre 3 meses y 36 años con un promedio de 12,2 años; y el tiempo trabajando en el puesto al momento de la encuesta se encuentra entre 3 meses y 35 años con un promedio de 8 años.

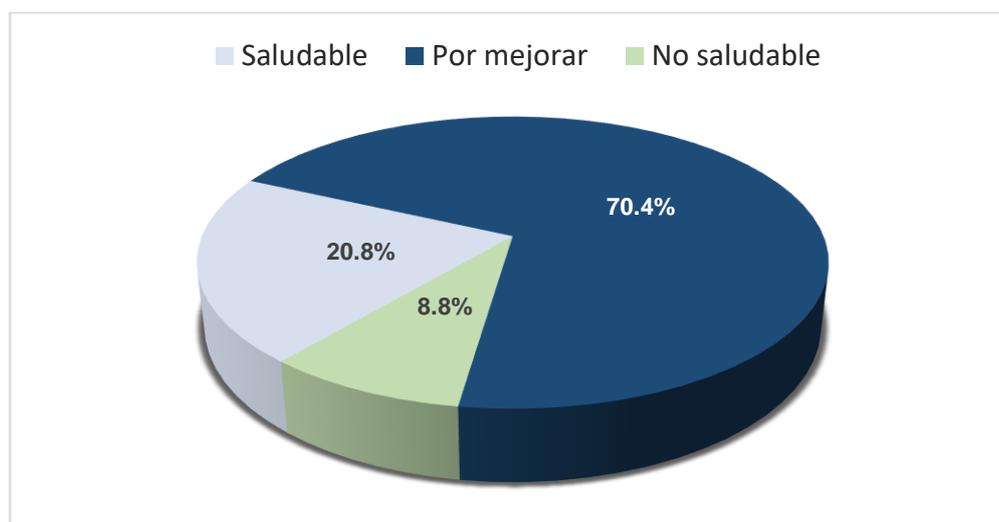
**GRÁFICO 1:** Puntaje del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico nos muestra que el puntaje promedio obtenido es 173,4 correspondiente a un clima por mejorar. El puntaje mínimo es 80 y el máximo 267, clima no saludable y clima saludable respectivamente. Teniendo en cuenta los parámetros establecidos, clima no saludable: 55-128, clima por mejorar: 129-202 y clima saludable: 203-275.

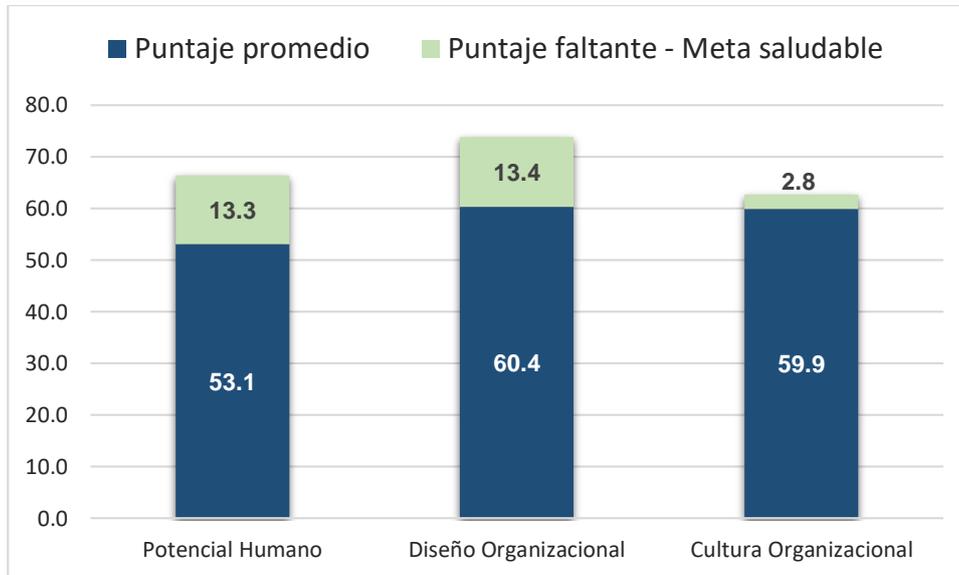
**GRÁFICO 2:** Porcentaje por categoría, del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico nos muestra que el 8,8% de trabajadores percibe un clima no saludable, 70,4% un clima por mejorar y 20,8% clima saludable.

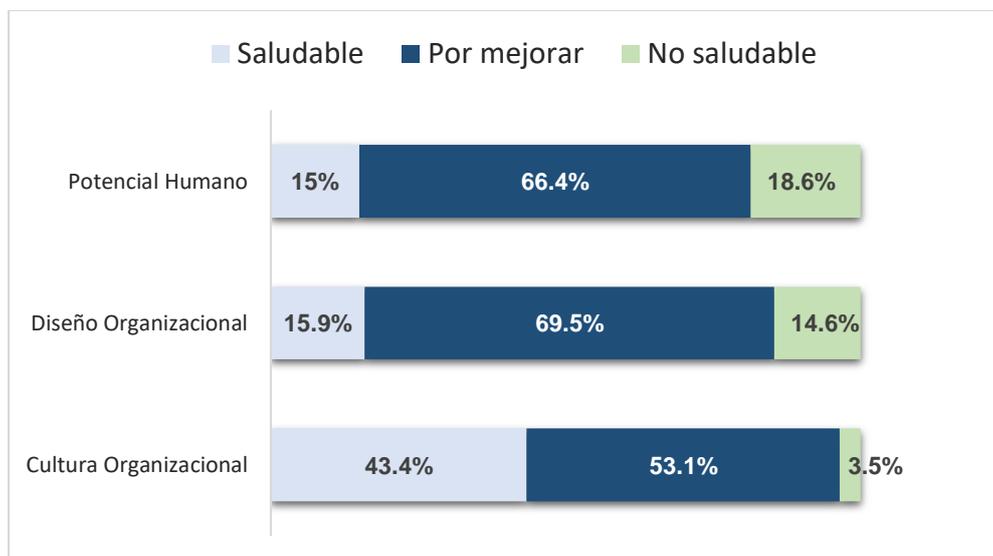
**GRÁFICO 3:** Puntaje por variables del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico nos muestra que el puntaje promedio para la variable potencial humano fue 53,1; para diseño organizacional 60,4; para cultura organizacional 59,8; todos correspondientes a un clima por mejorar. Los puntajes faltantes para alcanzar el deseado son: 13,3; 13,4 y 2,8, para potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional respectivamente.

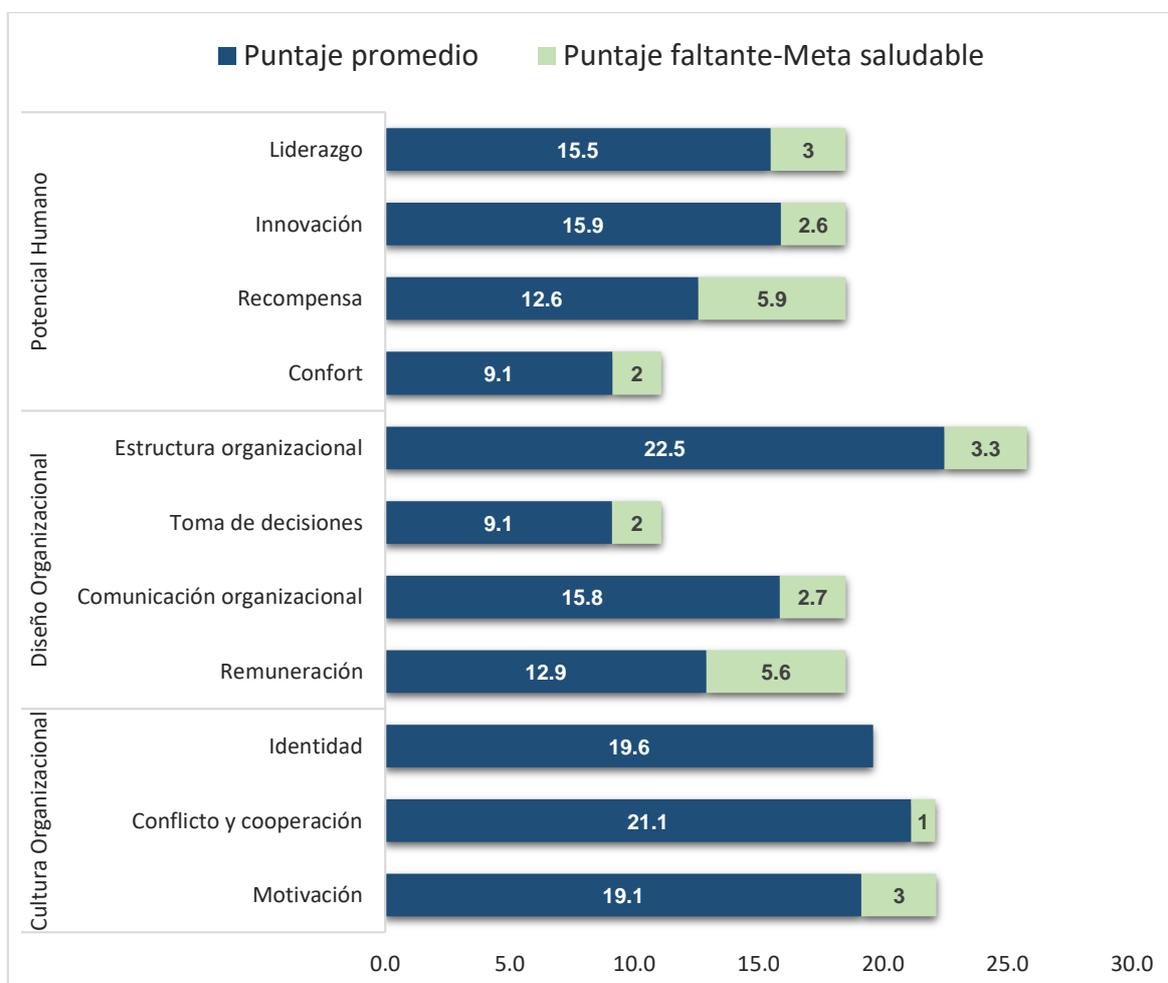
**GRÁFICO 4:** Porcentaje por variables del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico nos muestra que en la variable potencial humano el 66,4% percibe un clima por mejorar, 18,6% no saludable y 15% saludable; en la variable diseño organizacional 69,5% percibe un clima por mejorar, 15,9% saludable y 14,6% no saludable; en la variable cultura organizacional el 53,1% percibe un clima por mejorar, 43,4% saludable y 3,5% no saludable.

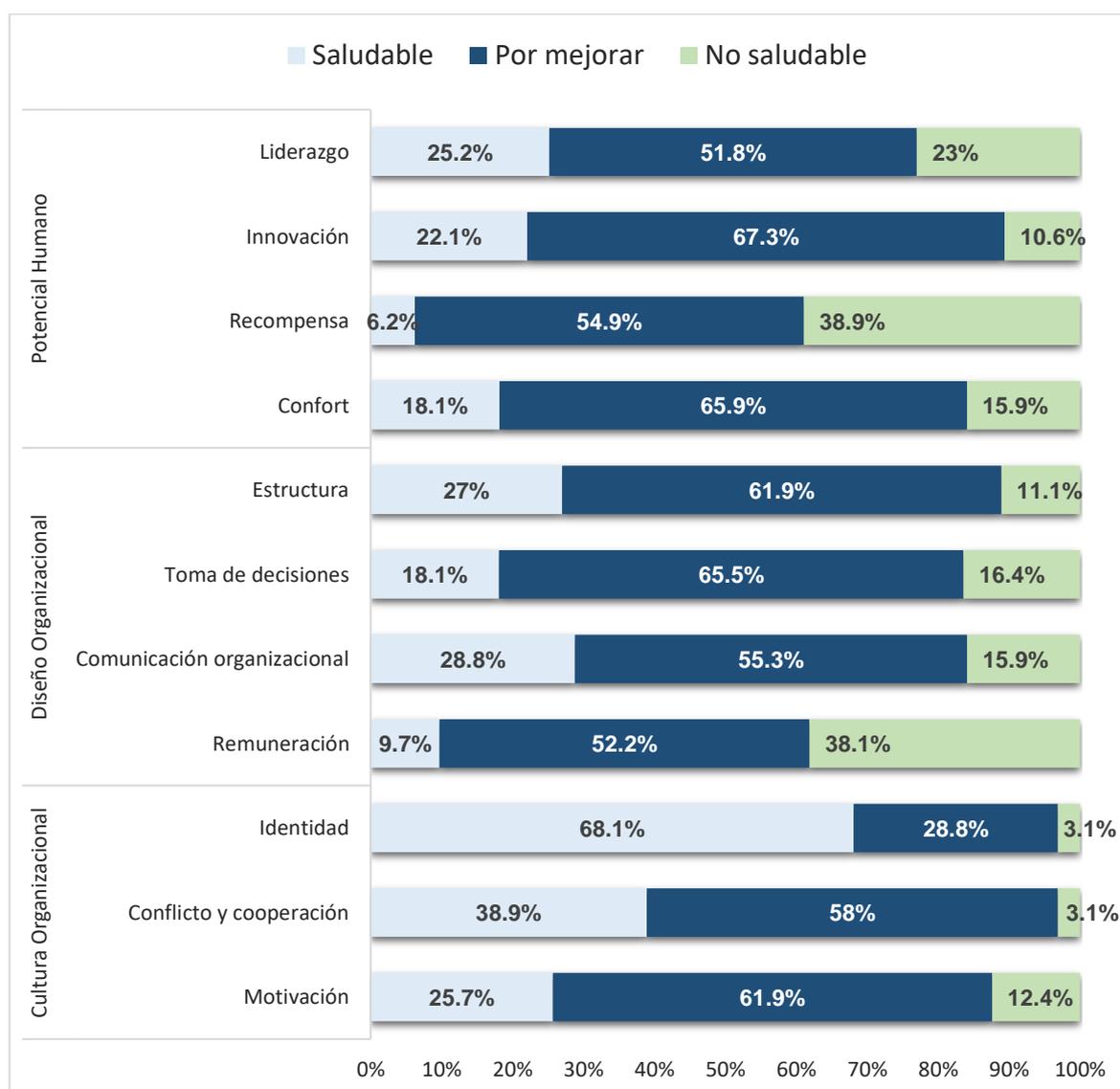
**GRÁFICO 5:** Puntaje por dimensiones del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico nos muestra que los puntajes obtenidos por las dimensiones fueron: liderazgo 15,5; innovación 15,9; recompensa 12,6; confort 9,1; estructura organizacional 22,5; toma de decisiones 9,1; comunicación organizacional 15,8; remuneración 12,9; conflicto y cooperación 21,1; y motivación 19,1; todos correspondientes a un clima por mejorar; la dimensión identidad calificó como clima saludable con un puntaje 19,6. y los puntajes faltantes para el deseado fueron: liderazgo 3; innovación 2,6; recompensa 5,9; confort 2; estructura 3,4; toma de decisiones 1,9; comunicación organizacional 2,6; remuneración 5,5; conflicto y cooperación 1; motivación 3.

**GRÁFICO 6:** Porcentaje por dimensiones del clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



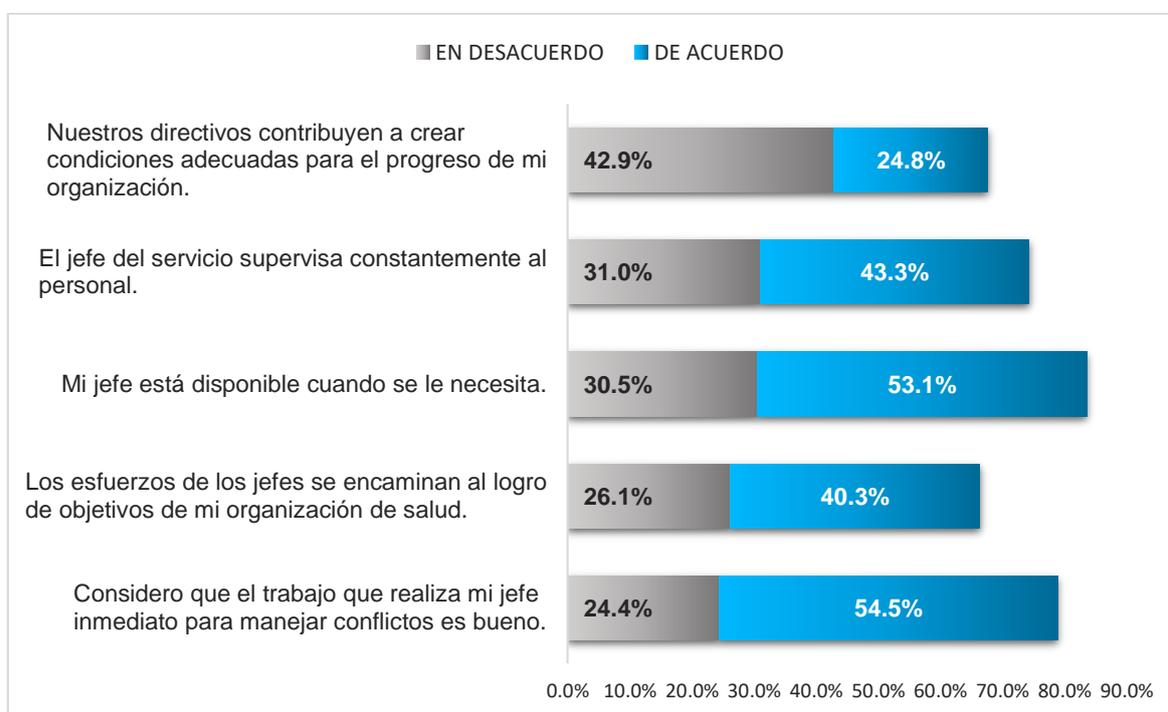
Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico nos muestra que en la dimensión liderazgo, el 51,8% percibe clima por mejorar, 25,2% saludable y 23% no saludable; en la dimensión innovación, el 67,3% percibe clima por mejorar, 22,1% saludable y 10,6% no saludable; en la dimensión recompensa, el 54,9% percibe clima por mejorar, 38,9% no saludable y 6,2% saludable; en la dimensión confort, el 65,9% percibe clima por mejorar, 18,1% saludable y 15,9% no saludable; en la dimensión estructura organizacional, el 61,9% percibe clima por mejorar, 27% clima

saludable y 11,1% no saludable; en la dimensión toma de decisiones, el 65,5% percibe clima por mejorar, 18,1% saludable y 16,4% no saludable; en la dimensión comunicación organizacional, el 55,3% percibe clima por mejorar, 28,8% clima saludable y 15,9% no saludable; en la dimensión remuneración, el 52,2% percibe clima por mejorar, 38,1% no saludable y 9,7% saludable; en la dimensión identidad, el 68,1% saludable, 28,8% por mejorar, y 3,1% no saludable; en la dimensión conflicto y cooperación, el 58% percibe clima por mejorar, 38,9% saludable y 3,1% no saludable; en la dimensión motivación, el 61,9% percibe clima por mejorar, 25,7% clima saludable y 12,4% no saludable.

**Resultados de las dimensiones por enunciados; respuestas agrupadas en dos categorías “en desacuerdo” y “de acuerdo”.**

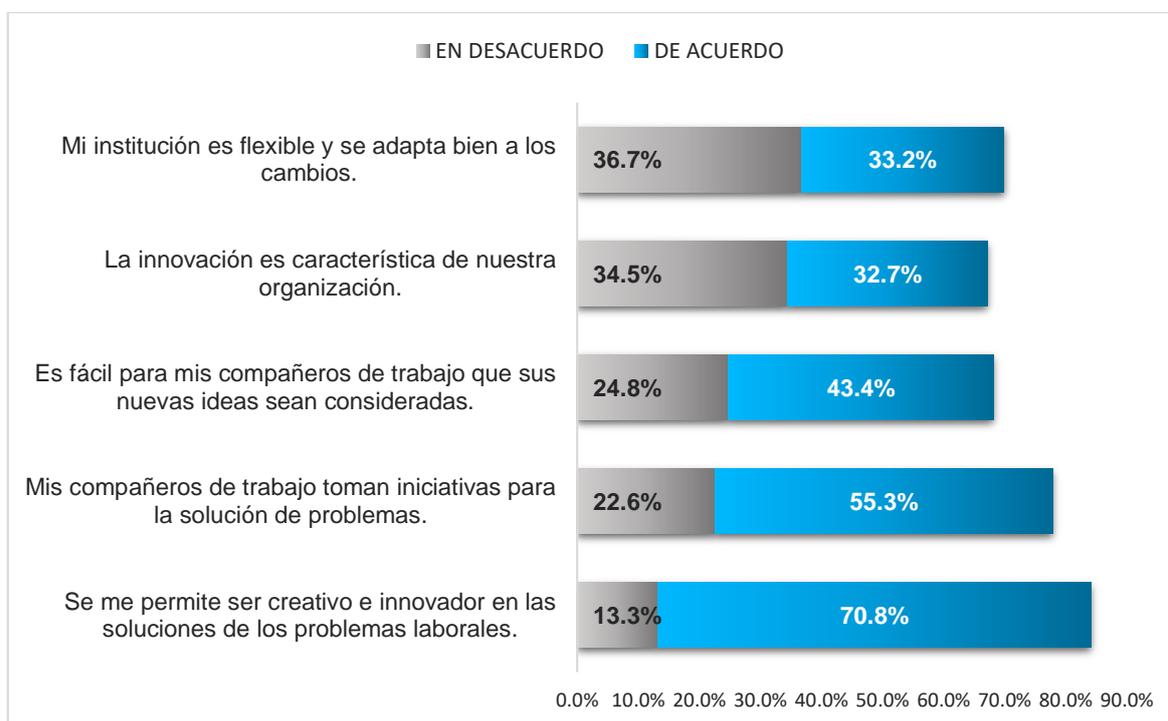
**GRÁFICO 7:** Porcentaje por enunciados de la dimensión liderazgo en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 42,9% considera que los directivos no contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización, frente a un 24,8% que está de acuerdo; 43,3% considera que el jefe del servicio supervisa constantemente al personal, frente a un 31% que está en desacuerdo; 53,1% considera que su jefe está disponible cuando se le necesita, frente a un 30,5% que piensa lo contrario; 40,3% considera que los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de la organización, frente a un 26,1% que está en desacuerdo; 54,5% considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato para manejar conflictos es bueno, frente a un 24,4% que está en desacuerdo.

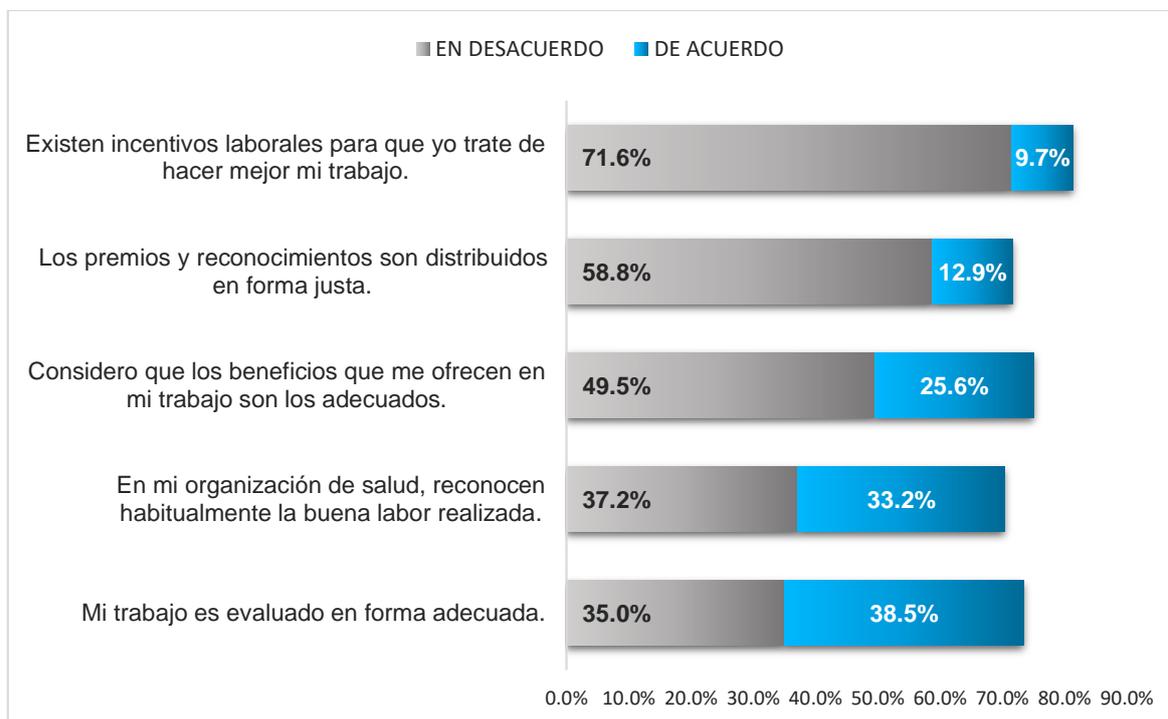
**GRÁFICO 8:** Porcentaje por enunciados de la dimensión innovación en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 36,7% considera que su institución no es flexible y no se adapta bien a los cambios, frente a un 33,2% que está de acuerdo; 34,5% considera que la innovación no es característica de su organización, frente a un 32,7% que está de acuerdo; 43,4% considera que es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas, frente a un 24,8% que está en desacuerdo; 55,3% considera que sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, frente a un 22,6% que está en desacuerdo; 70,8% considera que se le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales, frente a un 13,3% que está en desacuerdo.

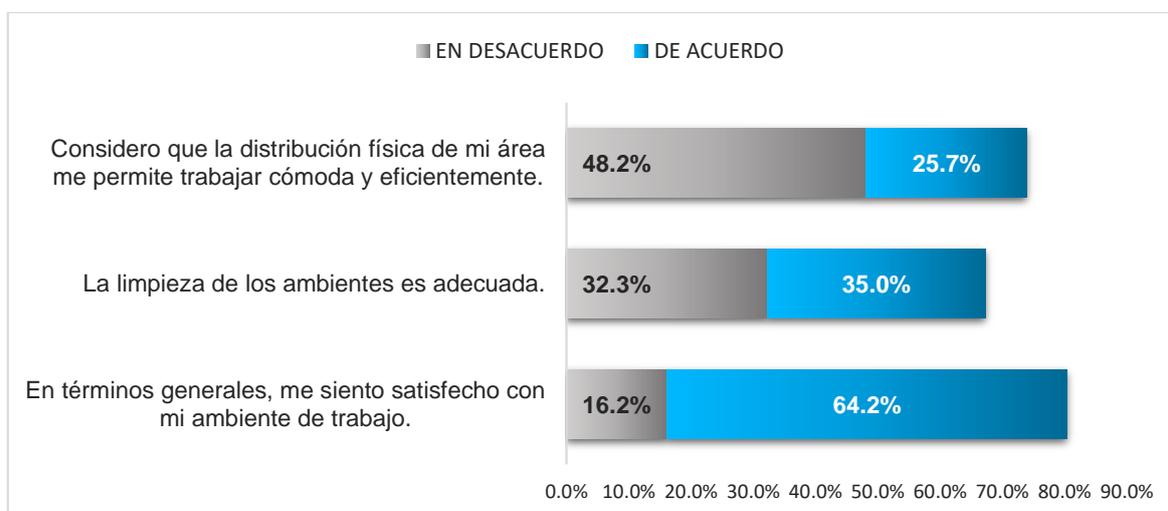
**GRÁFICO 9:** Porcentaje por enunciados de la dimensión recompensa en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 71,6% considera que no existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo, frente a un 9,7% que está de acuerdo; 58,8% considera que los premios y reconocimientos no son distribuidos en forma justa, frente a un 12,9% que está de acuerdo; 49,5% considera que los beneficios que le ofrecen en su trabajo no son adecuados, frente a un 25,6% que está de acuerdo; 37,2% considera que en su organización no reconocen habitualmente la buena labor realizada, frente a un 33,2% que está de acuerdo; 38,5% considera que su trabajo es evaluado en forma adecuada, frente a un 35% que está en desacuerdo.

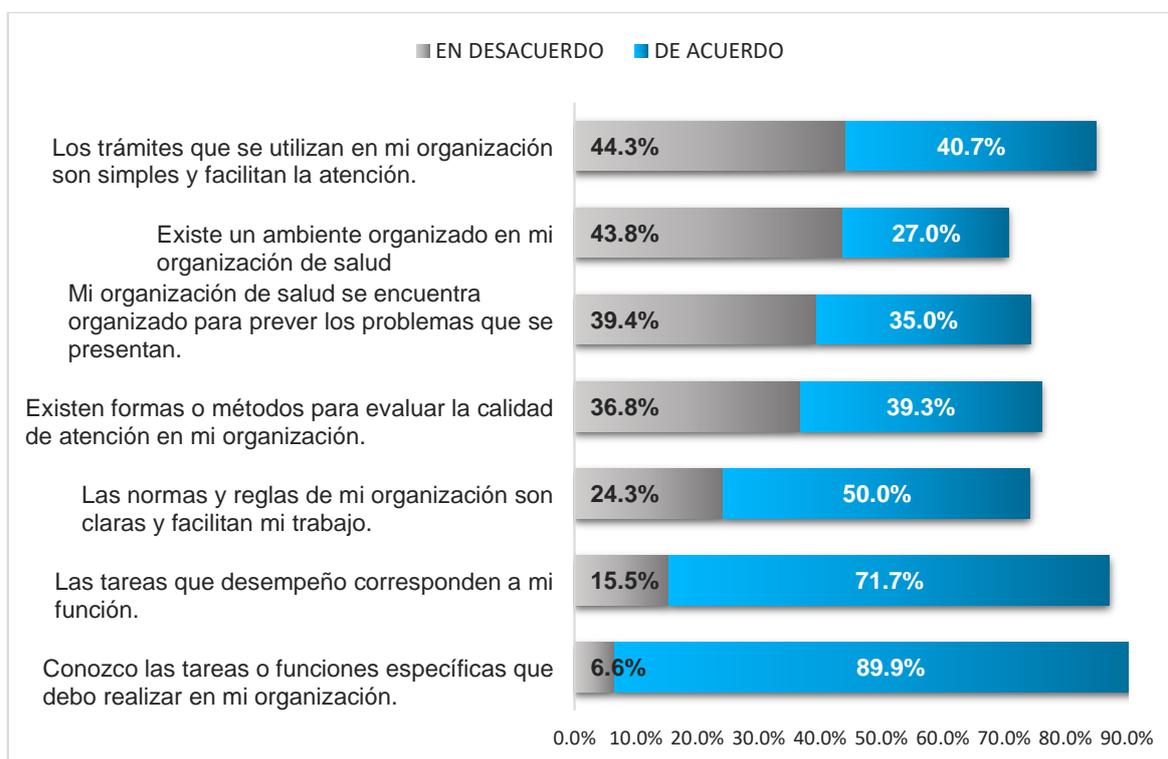
**GRÁFICO 10:** Porcentaje por enunciados de la dimensión confort en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 48,2% considera que la distribución física de su área no le permite trabajar cómoda y eficientemente, frente a un 25,7% que está de acuerdo; 35% considera que la limpieza de los ambientes es adecuada, frente a un 32,3% que está en desacuerdo; 64,2% en términos generales, se siente satisfecho con su ambiente de trabajo, frente a un 16,2% que está en desacuerdo.

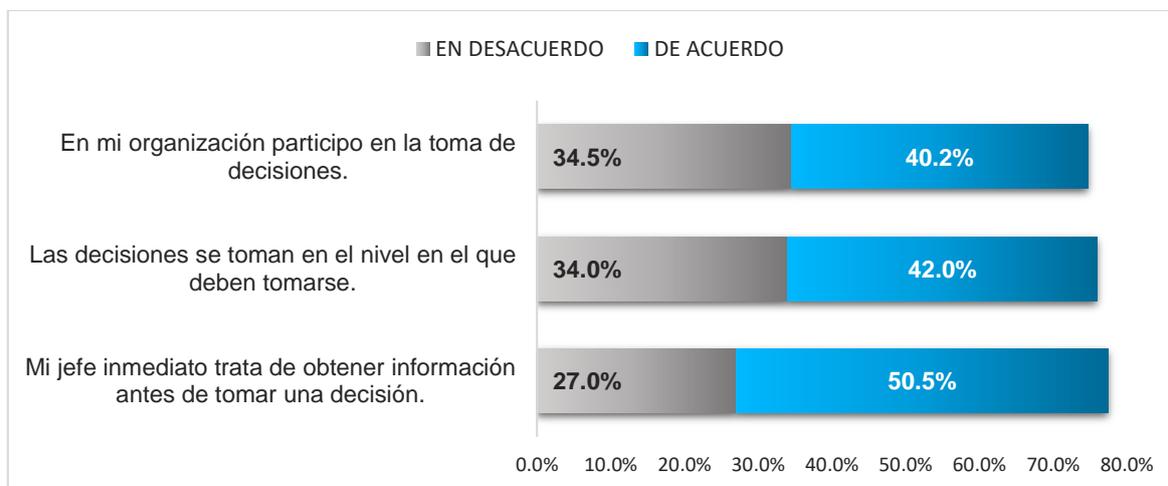
**GRÁFICO 11:** Porcentaje por enunciados de la dimensión estructura organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 44,3% considera que los trámites no son simples y no facilitan la atención frente a un 40,7 % que piensa lo contrario; 43,8% considera que no existe un ambiente organizado en su organización, frente a un 27% que está de acuerdo; 39,4% considera que la organización no se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan, frente a un 35% que está de acuerdo; 39,3% considera que existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización, frente a un 36,8% que está en desacuerdo; 50% considera que las normas y reglas de la organización son claras y facilitan su trabajo, frente a un 24,3 que está en desacuerdo; 71,7% considera que las tareas que desempeña corresponden a su función, frente a un 15,5% que está en desacuerdo; 89,9% considera que conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en su organización, frente a un 6,6% que está en desacuerdo.

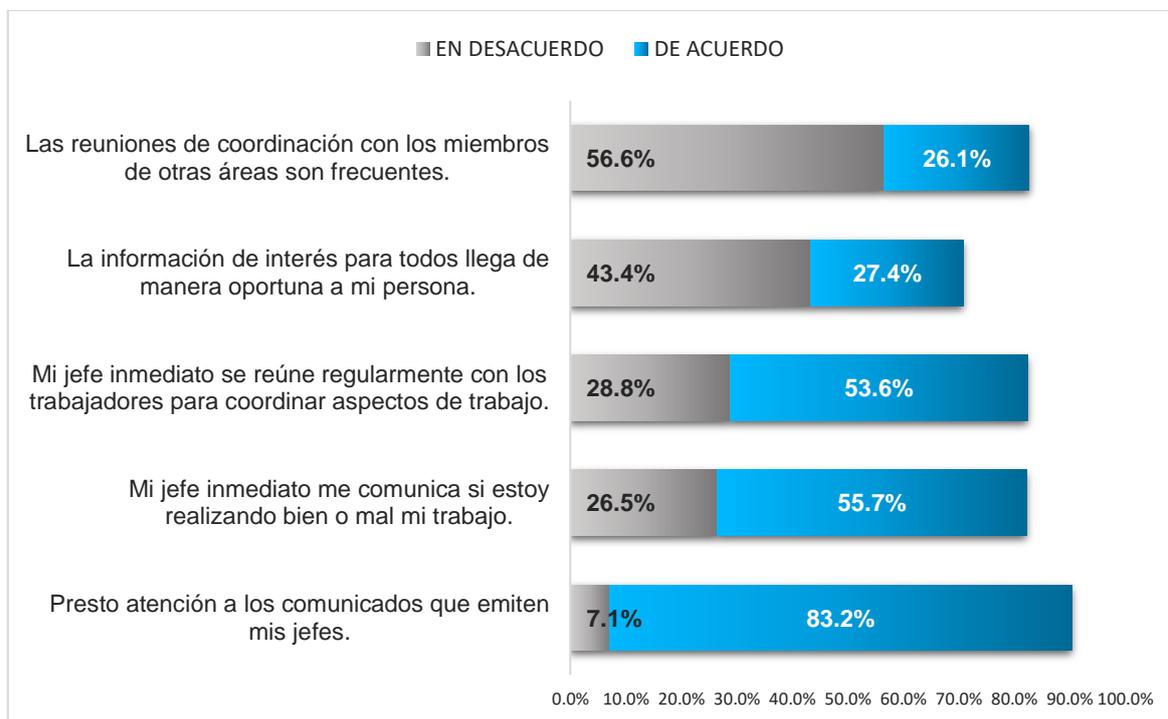
**GRÁFICO 12:** Porcentaje por enunciados de la dimensión toma de decisiones en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 40,2% considera que participa en la toma de decisiones, frente a un 34,5% que está en desacuerdo; 42% considera que las decisiones se toman en el nivel en que deben tomarse, frente al 34% que está en desacuerdo; 50,5% considera que su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión, frente a un 27% que está en desacuerdo.

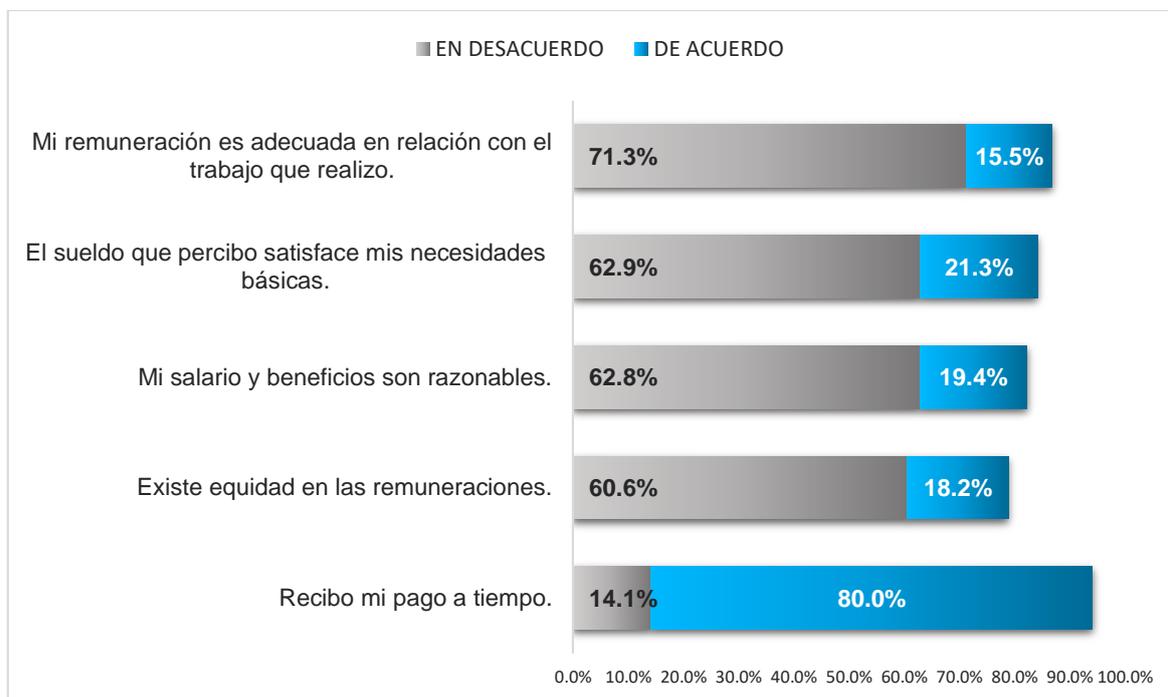
**GRÁFICO 13:** Porcentaje por enunciados de la dimensión comunicación organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 56,6% considera que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas no son frecuentes, frente a un 26,1% que está de acuerdo; 43,4% considera que la información de interés para todos no llega de manera oportuna a su persona, frente a un 27,4% que está de acuerdo; 53,6% considera que su jefe se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo frente a un 28,8% que está en desacuerdo; 5,7% considera que su jefe le comunica si está realizando bien o mal su trabajo, frente a un 26,5% que está en desacuerdo; 83,2% considera que presta atención a los comunicados que emiten sus jefes, frente a un 7,1% que está en desacuerdo.

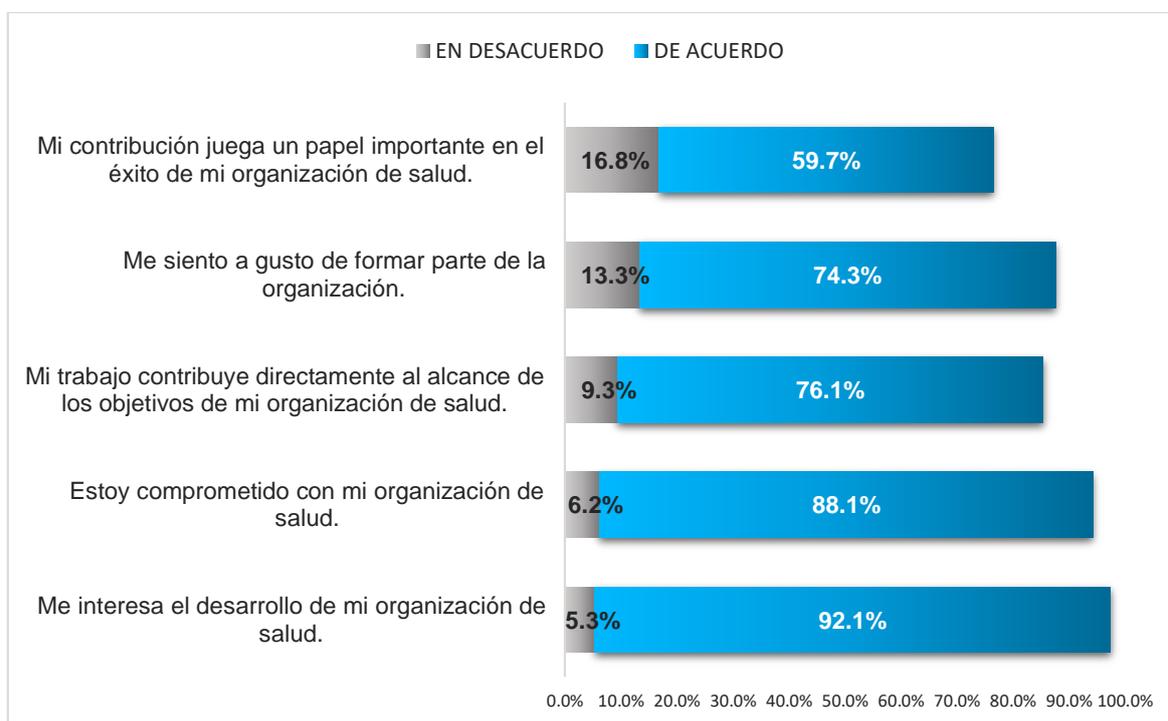
**GRÁFICO 14:** Porcentaje por enunciados de la dimensión remuneración en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 71,3% considera que su remuneración no es adecuada en relación con el trabajo que realiza, frente a un 15,51% que está de acuerdo; 62,9% considera que el sueldo que percibe no satisface sus necesidades básicas, frente a un 21,3% que está de acuerdo; 62,8% considera que su salario y beneficios no son razonables, frente a un 19,4% que está de acuerdo; 60,6% considera que no existe equidad en las remuneraciones frente a un 18,2% que está de acuerdo; 80% considera que recibe su pago a tiempo, frente a un 14,1% que está en desacuerdo.

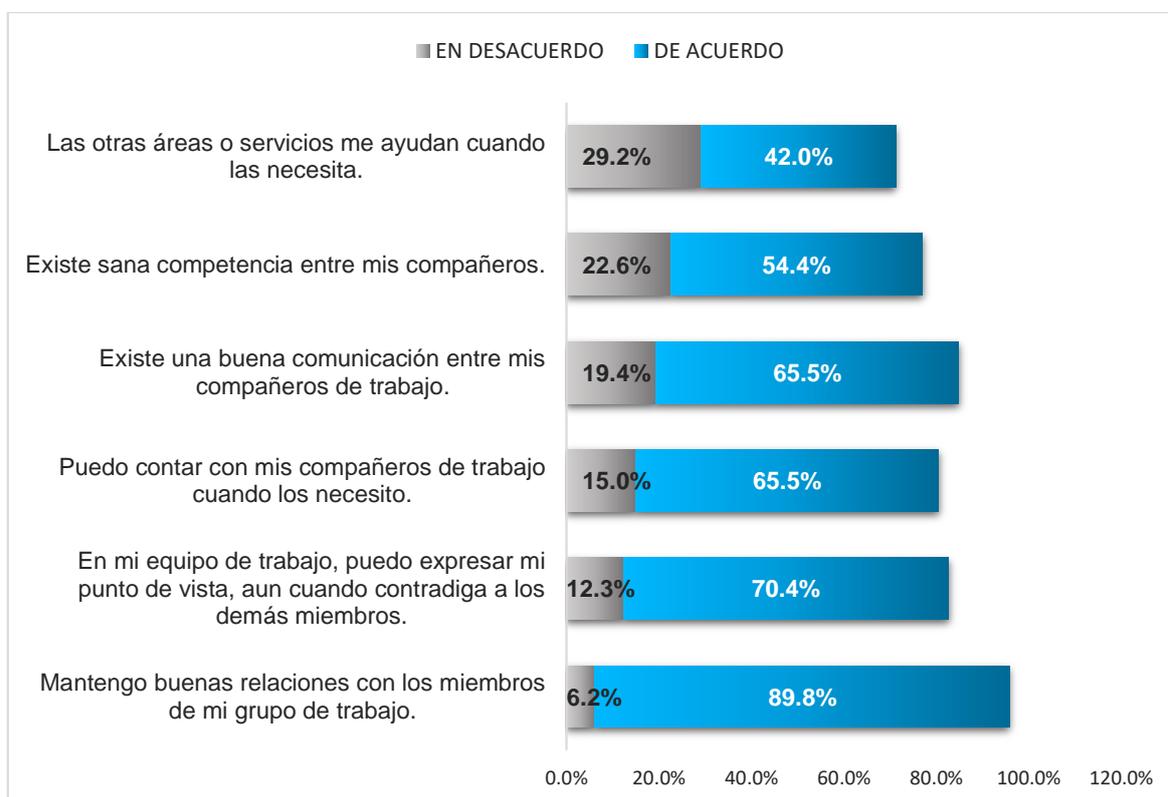
**GRÁFICO 15:** Porcentaje por enunciados de la dimensión identidad en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 59,7% considera que su contribución juega un papel importante en el éxito de su organización, frente a un 16,8 que está en desacuerdo; 74,3% considera que se siente a gusto de formar parte de la organización, frente al 13,3% que está en desacuerdo; 76,1% considera que su trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de su organización, frente a un 9,3% que está en desacuerdo; 88,1% está comprometido con su organización, frente a un 6,2% que está en desacuerdo; 92,1% le interesa el desarrollo de su organización, frente a un 5,3 que está en desacuerdo.

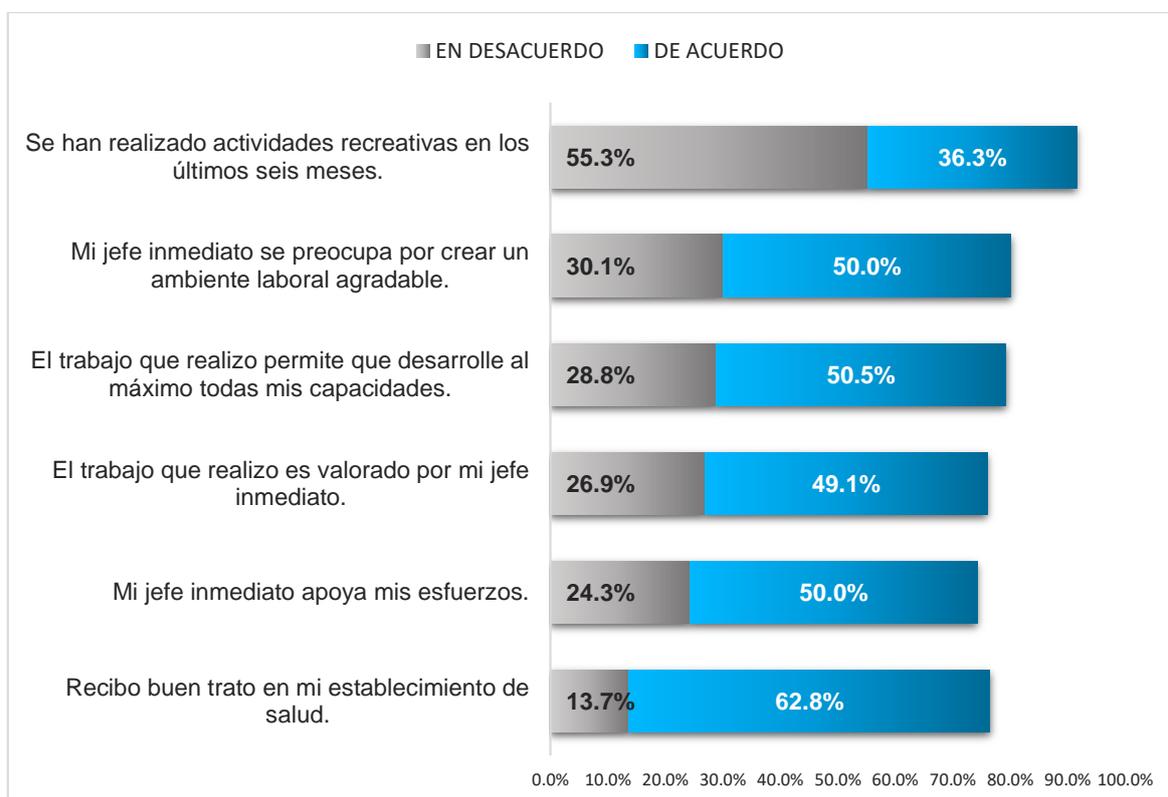
**GRÁFICO 16:** Porcentaje por enunciados de la dimensión conflicto y cooperación en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 42% considera que las otras áreas o servicios le ayudan cuando se les necesita, frente a un 29,2% que está en desacuerdo; 54,4% considera que existe sana competencia entre compañeros, frente a un 22,6% que está en desacuerdo; 65,5% considera que existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, frente a un 19,4 que está en desacuerdo; 65,5% considera que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita, frente a un 15% que está en desacuerdo; 70,4% considera que, en su equipo de trabajo, puede expresar su punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros, frente a un 12,3% que está en desacuerdo; 89,8% considera que mantiene buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo, frente a un 6,2% que está en desacuerdo.

**GRÁFICO 17:** Porcentaje por enunciados de la dimensión motivación en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto, 2016.



Fuente: Cuestionario clima organizacional – Minsa.

Este gráfico muestra que 55,3% considera que no se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses frente a un 36,3% que está de acuerdo; 50% considera que su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, frente a un 30,1% que está en desacuerdo; 50,5% considera que el trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades, frente a un 28,8% que está en desacuerdo; 49,1% considera que el trabajo que realiza es valorado por su jefe inmediato, frente a un 26,9% que está en desacuerdo; 50% considera que su jefe inmediato apoya sus esfuerzos frente a un 24,3% que está en desacuerdo; 62,8% considera que recibe buen trato en su establecimiento de salud frente a un 13,7% que está en desacuerdo.

## CAPITULO IV

### DISCUSIÓN

(Rodríguez, 1999) citado por Orbegozo A. define al clima organizacional como las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (10).

El clima organizacional en el Hospital de contingencia II-2 Tarapoto, obtuvo un puntaje de 173,35 correspondiente a un clima “por mejorar”, treinta puntos menos al deseado, este puntaje es mayor al encontrado en un Hospital General de Ica que fue 164, clima “por mejorar” según la misma escala de clima organizacional (13); asimismo, en dos estudios sobre el clima organizacional realizadas en 2013 en la anterior infraestructura del Hospital II-2 Tarapoto y 2015 en el local de contingencia, con una metodología que contenía veintiocho preguntas inmersas dentro de once dimensiones, obtuvieron como resultado un clima “por mejorar” con puntajes 74,67 y 71,69 respectivamente (9,14); esto muestra que existe preocupación de los directivos por conocer el clima organizacional en el Hospital II-2 Tarapoto, sin embargo los resultados en general continúan inalterables, tal vez por las débiles estrategias llevadas a cabo para mejorar el clima organizacional o simplemente no las ha habido.

Pereda, Berrocal y Alonso, citados por Orbegoso señalan que el estudio de clima es un medio de comunicación entre los directivos y los trabajadores y orienta acciones de mejora, además es un medio por el cual el personal verifica si su opinión ha sido considerada y si ha producido algún cambio organizacional (10). En el estudio se observa que no se está aprovechando los beneficios de esta importante herramienta de gestión.

En el año 2014, a través de la oficina de gestión de la calidad y derechos de las personas del Ministerio de Salud, se realizó una evaluación del clima organizacional en 14 hospitales de Lima, el resultado global fue “por mejorar” (15). Otro estudio llevado a cabo en este mismo año en establecimientos de salud de la Micro Red Villa, también concluyó con un clima “por mejorar” con un puntaje de 74,64 (16).

Estos resultados nos indican que las dificultades para alcanzar un clima “saludable” no es meramente local sino una cuestión nacional, el Dr. Orcasitas del Hospital Daniel Alcides Carrión, expone algunos problemas de la gestión hospitalaria en el Perú como, la ausencia de estrategias de desarrollo de los recursos humanos, capacitación deficiente, ambientes hospitalarios inadecuados, distribución inapropiada, ausencia de gestión tecnológica, informatización rudimentaria, presupuesto insuficiente, etc (17). Ello podría explicar en parte los desafíos a los que enfrenta la salud y su repercusión en el clima organizacional.

En el estudio se evidenció también que alrededor de la quinta parte de la población (20,8%) percibe un “clima saludable”, resultado superior al encontrado en un Hospital de Ica 12,9% (13), sin embargo sigue siendo minoría. Manosalvas C., Manosalvas L. y Quintero J., analizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un Hospital Ecuatoriano en una muestra de 130 personas, concluyendo que existe una relación estadísticamente significativa entre ambos, de manera que mientras mejor se perciba el clima, habrá mayor grado de satisfacción laboral (18), Otro estudio llevado a cabo en Chile en una institución estatal, con una muestra de 96 trabajadores concluyeron que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción laboral y el desempeño (19); esto indica que en hospital de contingencia existen bajos niveles de satisfacción laboral y que afecta el desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, el clima organizacional se relaciona también con las disfunciones emocionales de los trabajadores, así lo demostró un estudio realizado en el Hospital III EsSalud-Chimbote al personal de enfermería, los que percibían un clima negativo, presentaron disfunciones emocionales leves, moderadas y graves (20); promover un buen clima favorece el desarrollo personal e institucional ya que el hospital es un lugar de constante interacción entre compañeros de trabajo y trabajador-paciente.

Con respecto a la variable potencial humano, sistema social interno de la organización, obtuvo un puntaje “por mejorar”, similar resultado a los encontrados en los estudios de clima en 2013 y 2015 (9,14) en el mismo Hospital, y coinciden también con los estudios de clima en un Hospital General de Ica y en los establecimientos de salud de la Micro Red Villa (13,16). Esto muestra que no se han implementado estrategias para revalorar los recursos humanos, el cual actualmente en su mayoría trabaja por rutina o para cumplir su carga horaria. Los directivos deben entender que los trabajadores ya no son empleados sino personas que contribuyen a que se hagan las cosas (22), buscando siempre el desempeño eficaz, eficiente y humano en la prestación de servicios.

Sus dimensiones, liderazgo, innovación, recompensa y confort también obtuvieron un puntaje “por mejorar”, resultado similar al obtenido en años anteriores en la misma institución y en un Hospital General de Ica (9,13,14), diferencia de lo encontrado en la Micro Red Villa donde la dimensión recompensa calificó como “no saludable”.

El menor puntaje lo obtuvo la recompensa con una amplia distancia a la meta “saludable”, asimismo en esta dimensión un bajo número de trabajadores (6,2%) lo calificaron como clima “saludable”, y refleja el descontento de los trabajadores por la falta de incentivos laborales (71,6%) en retribución a su esfuerzo; esto condiciona a que el clima organizacional no haya tenido mejoras en los tres últimos años (9,14).

Estos resultados son poco alentadores para la institución ya que actualmente vivimos en una sociedad competitiva y los jefes de las organizaciones y todos aquellos que trabajan con personas tienen la obligación de comprender las organizaciones para mantenerse en el mercado competitivo, esta información que aporta el clima organizacional que debe ser utilizado apropiadamente para el desarrollo institucional (1), además lo directivos deben asumir la responsabilidad de generar un clima laboral agradable, dar calidad de vida a sus trabajadores y contribuir a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.

Hace falta entonces implementar un sistema de reconocimiento al mérito. Además, se deben tomar acciones para iniciar un sistema de innovación institucional. Álvarez R. En un artículo denominado “Gestión de la innovación:

Herramienta transformacional par las organizaciones” hace referencia que la innovación en una organización no es producto de la casualidad sino es el resultado de estrategias de cambio y planificación; menciona también algunos pasos a seguir para una gestión de innovación: como punto de partida, un análisis situacional de la organización para conocer el estado en el que se encuentra, posteriormente implementar sistemas de formación y desarrollo del recurso humano ya que este es el que proporciona el potencial innovador, sugiere que se debe promover una cultura de creatividad para aprovechar eficientemente las capacidades individuales y convertirlos en una fortaleza colectiva (23).

Cortés (2009) citado por Elgegren U. asevera que “todo cambio siempre genera resistencia y conflicto mientras se da el proceso de adaptación” (22) es por ello, se requiere que la institución esté preparada con un plan bien estructurado para solucionar las adversidades que se presenten durante la aplicación de las estrategias. Asimismo, redoblar esfuerzos para acondicionar los ambientes que permitan laborar con comodidad y sobre todo que protejan la salud de los trabajadores.

En lo concerniente a la variable diseño organizacional, referida a la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado, también obtuvo un puntaje “por mejorar”, este resultado se contrasta con los obtenidos en los años 2013 y 2015 en la misma institución (9,14), en un Hospital General de Ica (13) y en la Micro Red Villa (16).

Sus dimensiones, estructura organizacional, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración obtuvieron un puntaje “por mejorar”. Los estudios de clima en la misma institución realizadas en los años 2013 y 2015 obtuvieron resultados similares en relación a las dimensiones toma de decisiones y comunicación organizacional, en cambio la dimensión estructura calificó como “saludable”, y la remuneración calificó como “no saludable” (9,14).

En otro estudio de clima llevado a cabo en un Hospital General de Ica se obtuvo similar resultado a la presente investigación (13), a diferencia de la Micro Red Villa la dimensión remuneración calificó como “no saludable” (16).

Es entonces una necesidad, el diseño de estrategias conjuntamente con los trabajadores para que el compromiso con los objetivos y metas institucionales sea unánime y que los resultados no queden en un mero documento diagnóstico.

En el análisis de los enunciados un 44,3% de los trabajadores consideran que los trámites no son simples y no facilitan la atención, dato importante a tener en cuenta por parte de los directivos para trabajar la simplificación, optimizando recursos y dar atención rápida y de calidad a los usuarios; la institución no está sólidamente organizada y se muestra vulnerable a los cambios, además ha dejado de lado la evaluación de la calidad de la atención, parámetro de gran importancia en toda institución prestadora de servicios.

Daft (2005) citado por Elgegren U. Se refiere a las organizaciones como entidades sociales dirigidas hacia el logro de metas, toda organización es dinámica y para su desarrollo requiere la participación de todos aquellos que lo conforman (22); se ha encontrado que alrededor de la tercera parte de los trabajadores (34,5%) no se le hace partícipe de la toma de decisiones, esto hace que cada vez sea más difícil alcanzar los objetivos institucionales.

Igualmente se muestra que no existe una comunicación fluida al interior de la institución; no existen redes de comunicación efectivas dentro de la organización, Álvarez R. Refiere que la toma de decisiones está ligada a la cantidad de información disponible con la que se cuenta para este proceso, y sugiere que las instituciones implementen sistemas eficientes para la gestión de la información (23).

Por otro lado, la remuneración es la segunda dimensión con puntaje más bajo de las once dimensiones en el estudio después de la recompensa, un escaso número 9,7% de los trabajadores lo perciben como clima "saludable". Edel R, García A. y Casiano R. refieren que "las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, porque puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social" (24).

Por último, con referencia a la variable cultura organizacional, ligado a valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, obtuvo un puntaje "por mejorar", este resultado

coincide con los encontrados en los estudios de clima en años anteriores (2013 y 2015) en el mismo centro hospitalario (9,14), y también con lo hallado en un Hospital General de Ica (13); a diferencia de la Micro Red Villa que calificó como “saludable” (16).

En el análisis de sus dimensiones, la identidad calificó como “saludable”, conflicto y cooperación y motivación obtuvieron un clima “por mejorar”, similares resultados a los obtenidos en los estudios de clima en los años 2013 y 2015 en el mismo hospital (9,14), coinciden también con lo encontrado en un Hospital General de Ica (13) y en la Micro Red Villa (16).

De las once dimensiones analizadas en el presente estudio, únicamente la identidad calificó como “saludable”, también es importante señalar que fue la única que obtuvo mayoría en los trabajadores (68,1%) que lo califican como clima “saludable”; En general estos datos son muy beneficiosos para lograr los objetivos institucionales, y deben ser dirigidos adecuadamente para estos fines.

“El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima tiende a bajar” Chiavenato y et al., 2001. “El mejor método para mantener motivados a los trabajadores es “analizar juntos, en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados (...), ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización” Zepeda, 1999; citado por Edel R, García A. y Casiano R.(24).

Lo que ocurre dentro de la organización se ve reflejada en la prestación de los servicios; así, la desmotivación del personal, las barreras administrativas, la ausencia de trabajo equipo ocasionará la insatisfacción de los usuarios externos (22).

El clima organizacional es un aspecto clave para el desarrollo de una organización, y su correcta utilización por los directivos del hospital conlleva a una adecuada gestión de calidad de los servicios, un mayor rendimiento de los

trabajadores y repercutirá en el bienestar y la salud de la población (5). Por ello es importante poner énfasis en todas las dimensiones para fortalecer la organización, con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral (18), el desempeño laboral (19) y el compromiso con la institución.

Actualmente el Hospital de contingencia cuenta con una infraestructura reducida, ambientes poco ventilados y muchos de ellos con el cielo raso deteriorado, con horarios en la que escasea el agua, personal se encuentra con mucha expectativa de paso a la nueva infraestructura, con la esperanza de que la situación mejore, sin embargo los estudios de clima organizacional continuarán siendo por mejorar, ya que este no sólo depende del lugar, ni la moderna infraestructura que cuente sino de la percepción de los trabajadores del ambiente en el que desarrollan diariamente sus labores, de la interacción entre compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos, se tiene que promover el trabajo más organizado y consolidar el trabajo en equipo, fortalecer el cuerpo médico, los sindicatos, y que el trabajo diario contribuya con el fin institucional.

No se trata de crear nuevas y modernas formas de trabajar, sino fortalecer el clima organizacional (22), hacer algo a pesar de las limitaciones. El hospital san José comparte cómo logró salir de la incompetencia hacia el progreso logrando óptimos indicadores a través de la implementación de un proyecto que da relevancia al capital humano, a través de una adecuada selección e inducción del personal nuevo y la reinducción del personal que ya trabaja en la institución, con la finalidad de tener claridad sobre la política institucional, capacitación para mejorar habilidades y destrezas que le permitan realizar mejor su trabajo y se promueve la práctica de valores, pero eso no es todo, también hubo liderazgo, capacidad de gestión, con lo que se convirtió en un modelo en miras a la mejora de la calidad en salud (25).

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

1. El clima organizacional en el Hospital de Contingencia II-2 Tarapoto obtuvo un puntaje de 173,4 que corresponde a un clima “por mejorar”.
2. Las variables, potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional obtuvieron puntajes de 53,1; 60,4 y 59,8 respectivamente, concerniente a un clima “por mejorar”. Siendo el puntaje de la variable cultura organizacional la más cercana a la meta saludable por una diferencia de 2,8 puntos.
3. Las dimensiones, liderazgo 15,5; innovación 15,9; recompensa 12,6; confort 9,1; estructura organizacional 22,5; toma de decisiones 9,1; comunicación organizacional 15,8; remuneración 12,9; conflicto y cooperación 21,1 y motivación 19,1; calificaron como clima “por mejorar”; la dimensión identidad obtuvo la mejor calificación con 19,6 puntos y fue la única que calificó como clima “saludable”. La dimensión recompensa obtuvo la peor calificación 12,9 y con una diferencia de 5,6 puntos de la meta saludable.

## **CAPITULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

1. Elaborar un plan de mejora del clima organizacional con la participación activa de los trabajadores, tomando en cuenta aspectos críticos como, liderazgo, trabajo en equipo y redes de comunicación interna.
2. Implementar un proceso de simplificación administrativa con el fin de facilitar la atención a los pacientes, asimismo un sistema de reconocimiento al mérito de los trabajadores en retribución a su esfuerzo.
3. Realizar periódicamente la evaluación del clima organizacional en el Hospital II-2 Tarapoto con una misma metodología, a fin de evaluar los avances y resultados de las intervenciones realizadas en su mejora.
4. Ampliar el estudio a, calidad de la atención y satisfacción de los usuarios, importantes instrumentos de gestión y estrechamente relacionados con el clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización [Internet]. [citado 1 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
2. Gonçalves A. Dimensiones del clima organizacional [Internet]. [citado 8 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
3. Bernal I, Pedraza N, Sánchez M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico [Internet]. [citado 27 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-linkresolver-el-clima-organizacional-su-relacion-S0123592314001624>
4. Juárez-Adauta S. Clima organizacional y satisfacción laboral [Internet]. [citado 1 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>
5. Segura A. Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud [Internet]. [citado 16 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v30n1/v30n1a11.pdf>
6. Cardona D, Zambrano R. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional [Internet]. Estudios Gerenciales. [citado 2 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S012359231400117X>
7. Contreras B, Matheson P. Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer [Internet]. [citado 25 de octubre de 2016]. Disponible en:

- <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf?sequence=1>
8. Ministerio de Salud. Metodología para el estudio del clima organizacional [Internet]. [citado 17 de septiembre de 2016]. Disponible en: [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf)
  9. Macedo N, Vigo G. Informe de la encuesta de clima organizacional del Hospital II-2 Tarapoto, julio-agosto, 2015.
  10. Orbegozo A. Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión [Internet]. [citado 17 de octubre de 2016]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)
  11. Organización Mundial de la Salud. Manual de seguimiento y evaluación de los Recursos Humanos para la salud [Internet]. [citado 2 de noviembre de 2016]. Disponible en: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44187/1/9789243547701\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44187/1/9789243547701_spa.pdf)
  12. Camilo J, Rodríguez E, Montoya A. Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia [Internet]. [citado 2 de noviembre de 2016]. Disponible en: [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwje2t-vc\\_PAhXMmR4KHauqBVEQFggfMAA&url=https%3A%2F%2F dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5061177.pdf&usg=AFQjCNFZ-bmiGvyZwOZ62IzRwlHprgRCqQ&sig2=5ioyFBm\\_pdk5I1xQGvLqoQ&bvm=bv.135258522,d.dmo](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwje2t-vc_PAhXMmR4KHauqBVEQFggfMAA&url=https%3A%2F%2F dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5061177.pdf&usg=AFQjCNFZ-bmiGvyZwOZ62IzRwlHprgRCqQ&sig2=5ioyFBm_pdk5I1xQGvLqoQ&bvm=bv.135258522,d.dmo)
  13. Del Rio Mendoza J, Munares-Lovaton A, Montalvo-Valdez H. Clima organizacional en trabajadores de un Hospital General de Ica [Internet]. [citado 9 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://revpanacea.unica.edu.pe/index.php/rmp/article/view/56/56>

14. Campos J, Calderón N, Vigo G, Valencia D, Tirado F. Resumen del informe de la Encuesta de clima organizacional del Hospital II-2 Tarapoto, julio-agosto, 2013.
15. Oficina de gestión de calidad y derechos de las personas-IGSS, MINSA. Consolidado de la evaluación del clima organizacional 2014 [Internet]. [citado 18 de febrero de 2017]. Disponible en: [http://www.hhv.gob.pe/archi/ofg/informe\\_consolidado\\_clima\\_org.pdf](http://www.hhv.gob.pe/archi/ofg/informe_consolidado_clima_org.pdf)
16. Picoy D. Clima organizacional en establecimientos de salud de la Micro Red Villa en el año 2014 [Internet]. [citado 18 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://aulavirtual1.urp.edu.pe/ojs/index.php/RFMH/article/view/335/265>
17. Orcasitas J. Gestión hospitalaria en el Perú y los desafíos del presente milenio [Internet]. [citado 21 de febrero de 2017]. Disponible en: [http://www.fepas.org.pe/adjuntos/gestion\\_hospitalaria.pdf](http://www.fepas.org.pe/adjuntos/gestion_hospitalaria.pdf)
18. Manosalvas C, Manosalvas L, Nieves J. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación [Internet]. [citado 2 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
19. Rodríguez A, Paz M, Lizana J, Cornejo F. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena [Internet]. Salud & Sociedad. 2011 [citado 2 de noviembre de 2016]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
20. Rocano N, Fonseca A. Clima organizacional y disfunciones emocionales en los profesionales de enfermería del Hospital III Chimbote - 2009 [Internet]. In Crescendo. [citado 2 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/117>
21. Sierra Y. Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional [Internet]. [citado 8 de octubre de 2016]. Disponible en: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_6.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_6.pdf)

22. Elgegren U. Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud [Internet]. [citado 10 de octubre de 2016]. Disponible en: [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)
23. Álvarez R, Álvarez J, García T, García I, Sainz R. Enfoques de innovación en las organizaciones [Internet]. [citado 24 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://dpiuninter.files.wordpress.com/2015/03/enfoques-de-innovacion-en-las-organizaciones1.pdf>
24. Edel R, García A, Casiano R. Clima y compromiso organizacional [Internet]. [citado 27 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>
25. Ministerio de Salud. Estudios de casos: Experiencias en la gestión de recursos humanos en salud [Internet]. [citado 6 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://observatorio.inforhus.gob.pe/publicaciones/bibliograficos/libro06/I-06.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1: RANGOS DE PUNTUACIÓN POR VARIABLES Y DIMENSIONES.

VARIABLE / Dimensión	RANGO DE PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN DE LA PUNTUACIÓN		
		No Saludable	Por Mejorar	Saludable
<b>POTENCIAL HUMANO</b>	<b>18 a 90</b>	menos de 42,2	42,2 a 66,3	Más de 66,3
Liderazgo	5 a 25	menos de 11,7	11,7 a 18,4	Más de 18,4
Innovación	5 a 25	menos de 11,7	11,7 a 18,4	Más de 18,4
Recompensa	5 a 25	menos de 11,7	11,7 a 18,4	Más de 18,4
Confort	3 a 15	menos de 7	7 a 11	Más de 11
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>20 a 100</b>	menos de 46,9	46,9 a 73,7	Más de 73,7
Estructura	7 a 35	menos de 16,4	16,4 a 25,7	Más de 25,7
Toma de decisiones	3 a 15	menos de 7	7 a 11	Más de 11
Comunicación organizacional	5 a 25	menos de 11,7	11,7 a 18,4	Más de 18,4
Remuneración	5 a 25	menos de 11,7	11,7 a 18,4	Más de 18,4
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>17 a 85</b>	menos de 39,9	39,9 a 62,6	Más de 62,6
Identidad	5 a 25	menos de 11,7	11,7 a 18,4	Más de 18,4
Conflicto y cooperación	6 a 30	menos de 14,1	14,1 a 22	Más de 22
Motivación	6 a 30	menos de 14,1	14,1 a 22	Más de 22

Fuente: elaborada por el autor.

## ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Presentación:

La presente encuesta tiene como objetivo efectuar la medición del clima organizacional que permitirá realizar mejoras en la gestión del Hospital, el cual se está aplicando previa coordinación con la dirección del Hospital. Gracias por su participación.

### Instrucciones

1. El cuestionario es anónimo y confidencial.
2. Responda el cuestionario con sinceridad
3. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
4. Llene el cuestionario con bolígrafo. No debe utilizar lápiz.
5. Solo tiene una opción para llenar por cada uno de las preguntas o enunciados.
6. Encierre con un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
7. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados

La información será recogida y analizada por el investigador

Ejemplo:

Mi jefe está disponible cuando se le necesita:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo <b>(TED)</b>	En desacuerdo <b>(ED)</b>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>(NDNED)</b>	De acuerdo <b>(DA)</b>	Totalmente de acuerdo <b>(TDA)</b>

### DATOS GENERALES

Código del cuestionario: ..... Edad: .....

Sexo: (1)Femenino (2)Masculino Grupo Ocupacional: (1)Administrativo (2)Asistencial

Profesión: ..... Condición: (1)Nombrado (2)Contratado

Tiempo trabajando en el hospital: ..... Tiempo trabajando en el Puesto Actual: .....

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>TED</b> : Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> : En desacuerdo <b>NDNED</b> : Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> : De acuerdo <b>TDA</b> : Totalmente de acuerdo		TED	ED	NDNED	DA	TDA
1	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
2	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
3	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
4	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
5	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
6	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
7	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
8	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
9	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
10	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
11	Estoy comprometido con mi organización de salud.					
12	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
13	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
14	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
15	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
16	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
17	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
18	Recibo mi pago a tiempo.					
19	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
20	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
21	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
22	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
23	Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
24	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.					
25	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
26	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					

<b>TED</b> : Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> : En desacuerdo <b>NDNED</b> : Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> : De acuerdo <b>TDA</b> : Totalmente de acuerdo		TED	ED	NDNED	DA	TDA
27	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
28	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.					
29	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
30	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
31	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					
32	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
33	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
35	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
36	En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37	Existe equidad en las remuneraciones.					
38	Existe un ambiente organizado en mi organización de salud					
39	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
40	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
41	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
42	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
43	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
44	La innovación es característica de nuestra organización.					
45	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
46	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
47	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
48	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
49	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
50	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
51	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
52	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
53	Mi salario y beneficios son razonables.					
54	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
55	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

Fuente: Documento técnico, metodología para el estudio del clima organizacional. RM N° 623-2008/MINSA