



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Propuesta de un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un centro de salud, Rioja

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**

Mego Valqui, Linerson (orcid.org/0000-0002-2595-3452)

**ASESORAS:**

Mg. García Parrilla, Joyce Daniela (orcid.org/0000-0002-0622-8079)

Dra. Linares Purisaca, Geovana Elizabeth (orcid.org/0000-0002-0950-7954)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**PIURA — PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, cuya dedicación, amor y apoyo han sido la fuerza impulsora detrás de cada logro en mi vida. A mi familia y amigos cercanos, por su apoyo incondicional a lo largo de esta travesía académica.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sinceramente a mi asesora de tesis, por su guía experta y apoyo continuo. También agradezco a mis profesores, compañeros de clase, todas las personas que colaboraron en este estudio y al establecimiento de salud por abrirme sus puertas para realizar mi trabajo de investigación. Su contribución ha sido fundamental para el éxito de esta investigación.

# DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



ESCUELA DE POSGRADO  
ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA  
SALUD

## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, LINARES PURISACA GEOVANA ELIZABETH, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA", cuyo autor es MEGO VALQUI LINERSON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 12 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
LINARES PURISACA GEOVANA ELIZABETH DNI: 16786660 ORCID: 0000-0002-0950-7954	Firmado electrónicamente por: LPURISACAG el 12- 01-2024 12:50:36

Código documento Trilce: TRI - 0731644



# DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR/ AUTORES



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MEGO VALQUI LINERSON estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
LINERSON MEGO VALQUI DNI: 47781270 ORCID: 0000-0002-2595-3452	Firmado electrónicamente por: LMEGOVALQUI el 08-01-2024 15:33:58

Código documento Trilce: TRI - 0724489



## Índice de contenidos

	Pág.
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR/ AUTORES	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos y figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	29
VII. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	38

## Índice de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Dimensión Liderazgo	18
<b>Tabla 2</b> Dimensión Motivación	19
<b>Tabla 3</b> Dimensión Reciprocidad	20
<b>Tabla 4</b> Dimensión Participación	21

## Índice de gráficos y figuras

	Pág.
<b>Figura 1</b> Diseño no experimental descriptivo	13
<b>Figura 2</b> Dimensión Liderazgo	18
<b>Figura 3</b> Dimensión Motivación	19
<b>Figura 4</b> Dimensión Reciprocidad	20
<b>Figura 5</b> Dimensión Participación	21

## RESUMEN

Un desafío creciente y profundamente incrustado en las entidades sanitarias es la presencia de un ambiente institucional adverso. Este escenario amenaza la efectividad, la excelencia en la entrega de servicios de salud y la consecución de objetivos e indicadores sanitarios. Por ello, se planteó como objetivo general proponer un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja. Esto fue posible al adoptar como metodología la investigación básica, cuantitativa, diseño no experimental descriptivo propositivo. La muestra fue de 107 trabajadores, el tipo de muestreo fue aleatorio simple, la técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados evidenciaron la predominancia de un nivel bueno de liderazgo (53,3%), de motivación (54,2%), de reciprocidad (53,3%) y de participación (55,1%). En vista de ello, se diseñó un programa de capacitación de 15 sesiones (actividades de liderazgo, sistema de recompensas, actividades del rol de liderazgo innovador y la simulación de crisis innovadora, con un presupuesto de S/1600. Se concluyó que el estudio ha logrado con éxito sus objetivos, proporcionando una base sólida para futuras iniciativas de liderazgo en un Centro de Salud, Rioja.

**Palabras clave:** Liderazgo, Clima organizacional, Motivación, Programa.

## **ABSTRACT**

A growing and deeply embedded challenge in healthcare entities is the presence of an adverse institutional environment. This scenario threatens effectiveness, excellence in the delivery of health services and the achievement of health objectives and indicators. Therefore, the general objective was to propose a leadership program to improve the organizational climate of the workers of a Health Center, Rioja. This was possible by adopting basic, quantitative research, a purposeful descriptive non-experimental design as a methodology. The sample was 107 workers, the type of sampling was simple random, the technique used was the survey and the questionnaire as an instrument. The results showed the predominance of a good level of leadership (53.3%), motivation (54.2%), reciprocity (53.3%) and participation (55.1%). In view of this, a 15-session training program was designed (leadership activities, reward system, innovative leadership role activities and innovative crisis simulation, with a budget of S/1600. It was concluded that the study has successfully achieved its objectives, providing a solid foundation for future leadership initiatives in a Health Center, Rioja.

**Keywords:** Leadership, Organizational climate, Motivation, Program.

## I. INTRODUCCIÓN

Un problema cada vez más evidente que se ha arraigado profundamente en la estructura de las instituciones de salud hace referencia a un clima organizacional negativo que pone en riesgo la eficacia, la calidad de la prestación de servicios sanitarios y el cumplimiento de metas e indicadores sanitarios.

Los trabajadores de la salud, quienes día a día enfrentan desafíos emocionales y físicos, se encuentran atrapados en un ambiente tenso y desgastante. La comunicación deficiente entre los equipos, la falta de reconocimiento y apoyo, así como la sobrecarga de trabajo, han creado un espacio de cultivo para la insatisfacción laboral y el agotamiento (Amiri et al., 2023).

En numerosos establecimientos de atención médica, la introducción de un programa destinado a potenciar el entorno laboral se vislumbra como una solución. No obstante, dicha iniciativa puede encontrarse con obstáculos, tales como la resistencia al cambio, la carencia de recursos, la falta de compromiso y capacitación insuficiente.

Para superar estos obstáculos, resulta fundamental llevar a cabo una planificación meticulosa, fomentar una comunicación efectiva y asegurar un acuerdo constante por parte de los niveles más altos de dirección.

A nivel internacional, la Organización Mundial de la Salud (WHO acrónimo en inglés) afirmó que el ambiente laboral de aproximadamente el 63% de los profesionales de la salud ha generado problemas internos que propician actos de violencia en sus lugares de trabajo. Además, expone que el mal clima laboral y las condiciones de trabajo deficientes provocan ausentismo y un 2% en daños ocupacionales (WHO, 2022).

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (ILO, acrónimo en inglés) reveló que, en Argentina, el 40.6% de las trabajadoras realizan horas extraordinarias en mayor medida que sus compañeros varones (30.2%), lo que resalta la inequidad en las condiciones laborales y una afectación directa en el clima laboral significando entre 43% y 51% de variación (ILO, 2020).

Por otro lado, en México se reconoce que el 85% de las organizaciones de ese país son consideradas como tóxicas, debido a que no disponen de las adecuadas condiciones para el desempeño de los trabajadores. Además, fomentan el estrés, el acoso laboral, la adicción al trabajo y no se efectúa el cuidado respectivo del talento humano, demandando la necesidad de un mejor clima laboral para obtener mayor resultados (Ramírez, 2022).

Un estudio del Ministerio de Salud de Perú (MINSA) encontró que el clima organizacional se ubicó en la categoría “por mejorar”, debido a un índice de 3.42. El factor que más se alejó del puntaje saludable fue el de recompensa (2.73), seguido de la innovación (3.1). Esto concierne al reconocimiento del buen trabajo, que se realizó de forma verbal únicamente (MINSA, 2022).

Por otra parte, se destaca que el 55% de los empleados de Perú temen generar errores en el trabajo, esto debido a la tenencia de un jefe autoritario y castigador. Además, el 8% expone el sentimiento de vergüenza cuando quiere compartir una idea, mientras que, el 6% teme realizar preguntas para despejar dudas. Esto demuestra que los jefes deben promover el liderazgo con el propósito de obtener un adecuado clima organizacional (Gestión, 2021).

La investigación se desarrolla en el Centro de Salud Nueva Cajamarca de categoría I-4 con internamiento. Se encuentra localizado en el Distrito de Nueva Cajamarca, Provincia Rioja de la Región San Martín. Perteneciente a la Unidad de Gestión Territorial Rioja Jurisdicción de la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Alto Mayo, teniendo como ente superior regional a la Dirección Regional de Salud San Martín.

Este centro de salud enfrenta un deterioro significativo en el clima organizacional, caracterizado por altos niveles de estrés, desmotivación, conflictos interpersonales de índole profesional, incumplimiento de metas e indicadores, y una reducción de la excelencia en el servicio a los usuarios. Esta situación desfavorable está teniendo efectos perjudiciales en la moral del capital humano, en el grado de satisfacción laboral y en la calidad de servicio al usuario.

En consideración de aquello, el problema general es: ¿Cómo proponer un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja; a través de un programa de liderazgo?

La investigación se desarrolla porque existe una necesidad apremiante de identificar y abordar los desafíos que afectan el clima organizacional de los empleados de un Centro de Salud, Rioja. A su vez, se realiza para proporcionar una base sólida de conocimiento que permita diseñar estrategias efectivas. En este sentido, el aporte social explica que beneficia a los empleados del centro de salud en crear un ambiente laboral más saludable y productivo.

La justificación teórica de esta investigación se fundamenta en la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1967). En cuanto a la metodológica, se apoya en un instrumento cuantitativo confiable y validado para evaluar el clima organizacional en cuatro dimensiones, elementos que permitirán el desarrollo del estudio.

El trabajo tiene como objetivo general proponer un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja. En tanto que los objetivos específicos son:

- 1) Evaluar el clima organizacional en los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja;
- 2) Diseñar un programa de liderazgo para los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja;
- 3) Validar el programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja mediante el juicio de expertos.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, González (2022) desarrolló una investigación sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, con el fin de examinar cómo los empleados sanitarios perciben estas variables en un hospital público de Bahía Blanca, Argentina. En vista de aquello, se desarrolló una metodología observacional y descriptiva durante mayo y junio de 2021 en dicha institución.

La investigación contó con la participación de 70 enfermeros. El aporte implica que ambos criterios desempeñan un papel crítico en el ambiente de cuidado de la salud y tienen una repercusión importante en los trabajadores de salud.

El estudio elaborado por Hernández et al. (2021) en México sobre el clima organizacional y el liderazgo, tuvo el propósito de examinar cómo la comunicación afecta la configuración de los estilos de liderazgo y el clima organizacional dentro de una organización sanitaria pública. Este trabajo se basó en un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y transeccional, aplicado a 260 trabajadores y el uso de un instrumento.

Se concluye que presentan situaciones de clima organizacional deficiente, por lo que es común que surjan complicaciones en la comunicación interna de la compañía, lo que resulta en una comunicación poco eficaz entre los líderes y el personal.

La investigación de Aloustani et al. (2020) en Irán acerca del liderazgo y clima organizacional, tuvo el propósito de identificar el liderazgo basado en principios éticos, evaluar el entorno ético, y explorar su influencia en la conducta de compromiso con la organización, desde la perspectiva de los enfermeros. El alcance fue descriptivo y correlacional, con una muestra de 250 enfermeras procedentes de doce hospitales universitarios en Teherán y la aplicación de tres cuestionarios.

Se concluye que tanto el liderazgo basado en principios como el entorno ético ejercen un papel predictivo en relación con el clima organizacional; este aporte respalda la interconexión entre las variables del estudio.

En Indonesia, el estudio realizado por Suprpti et al. (2020) sobre estilos de liderazgo y cultura organizacional, tuvo como objetivo examinar cómo estos influyen en el rendimiento en el trabajo, considerando el impacto del comportamiento laboral innovador. La investigación fue correlacional, participaron 1,199 trabajadores de Centros de Salud Pública en Indonesia, quienes desarrollaron una encuesta.

Se concluye que la primera variable influye en el clima organizacional positiva y significativamente, consecuentemente en el rendimiento en el trabajo; como aporte, se menciona la importancia del liderazgo transformacional en el entorno organizacional y su impacto en el rendimiento laboral.

Los autores Kamal et al. (2019) en su trabajo acerca del liderazgo y clima organizacional, tuvieron como propósito investigar la interacción entre los patrones de liderazgo, el clima organizacional y la innovación entre enfermeras que trabajan en hospitales universitarios en Zagazig, Egipto. Para tal trabajo, se implementó un diseño de correlación descriptiva, con una muestra de 384 enfermeras y el uso de un cuestionario.

En conclusión, se observó una correlación positiva y relevante entre el clima organizacional y la conducta laboral innovadora; como aporte, se determina que el liderazgo transformacional emerge como un predictor influyente de la conducta laboral innovadora.

A nivel nacional, el trabajo de Castillo et al. (2019) sobre liderazgo y el clima organizacional en Perú, tuvo como fin identificar la asociación existente entre el liderazgo y el ambiente laboral en los empleados de centros de salud. Los métodos utilizados tuvieron un carácter descriptivo, transversal y correlacional con los 88 empleados de centros de salud quienes desarrollaron dos cuestionarios.

En conclusión, un mayor liderazgo se asocia a un mejor clima organizacional en esta población estudiada; como aporte, se enfatiza que el liderazgo es un factor influyente en la percepción de los trabajadores acerca del ambiente de trabajo.

La investigación elaborada por Vigo (2023) sobre el clima organizacional y el liderazgo, tuvo como propósito identificar la asociación entre las dos variables en

los empleados de una organización sanitaria en una provincia del Perú. El trabajo fue cuantitativo, básico, correlacional y no experimental, con una muestra de 107 personas. Concluyendo que ambos elementos ejercen una influencia importante en el funcionamiento y el éxito de la institución.

La investigación efectuada por Huaman (2023) sobre liderazgo y clima organizacional, tuvo como propósito identificar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en profesionales de salud en la provincia de Aymaraes. El trabajo fue cuantitativo, no experimental y transversal, se ejecutaron dos encuestas a 80 profesionales de salud. Como aporte, se destaca la conexión directa entre las variables, proporcionando información valiosa para la administración y decisiones en las organizaciones sanitarias.

El estudio de Sánchez (2020) sobre satisfacción laboral y clima organizacional buscó identificar y examinar la correlación entre las variables mencionadas. Este estudio tuvo un enfoque observacional, descriptivo y correlacional, aplicado a 155 trabajadores y empleando dos cuestionarios.

En conclusión, se identificó una correlación altamente relevante entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados; como aporte, un correcto liderazgo por parte de la organización puede promover la satisfacción del personal.

El trabajo desempeñado por los autores Alegre et al. (2021) acerca de los estilos de liderazgo y el cambio organizacional, tuvo como objetivo evaluar la conexión entre el liderazgo y la disposición hacia la transformación sanitaria y tecnológica. Para esto, se utilizó un estudio prospectivo, descriptivo y correlacional, tomando como muestra a 215 Químicos Farmacéuticos y el uso de dos instrumentos.

Se determinó que más del 50% de Químicos Farmacéuticos manifiestan una actitud intermedia frente al clima organizacional; como aporte, se determina que estos resultados pueden impulsar estrategias que apunten al fortalecimiento del ambiente de trabajo.

Respecto a las bases teóricas, se destaca la variable clima organizacional que hace referencia al espacio psicológico y emocional imperante en una entidad o

institución. influyendo en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo (Uribe, 2014).

Se caracteriza por factores como las actitudes, valores, normas, relaciones interpersonales y la cultura organizacional. Un entorno de trabajo favorable se evidencia en la contentura de los trabajadores, su estímulo, la cooperación y la dedicación hacia los propósitos de la compañía, lo que puede aumentar la productividad y retención del personal (Levine et al. 2020).

El clima laboral influye de manera directa en la satisfacción de los colaboradores, su compromiso y, en última instancia, en el logro empresarial. La importancia de un clima organizacional positivo no puede subestimarse, ya que no solo impacta en las variables mencionadas, sino que también contribuye a la retención de talento y el logro de las metas de la entidad.

Cabe mencionar que, el clima organizacional está vinculado al bienestar psicológico y emocional de los individuos dentro de una entidad laboral. Este se encuentra profundamente influenciado por las habilidades de los directivos, las motivaciones individuales y los comportamientos de los colaboradores (Hernández, 2020; Bermejo et al., 2022).

Este tejido multidimensional establece las bases para comprender y analizar la dinámica interna de una organización desde una perspectiva interdisciplinaria. Esta interconexión dinámica configura el entorno psicosocial en el cual se desenvuelven los individuos dentro de la organización, siendo esencial para el desarrollo sostenible y el éxito a largo plazo de la entidad laboral.

Conforme a lo descrito, se resalta la teoría del clima organizacional de Rensis Likert se fundamenta en la idea de que una organización puede clasificarse en función de cuatro sistemas de gestión diferentes, cada uno relacionado con un tipo específico de clima organizacional (Díez, 2022; Sánchez & Arroyo, 2023).

Estos sistemas van desde el más autoritario, donde la autoridad para tomar decisiones está concentrada en un solo punto o entidad y la participación de los

empleados es mínima, hasta el más participativo, donde se fomenta la colaboración y la toma de decisiones conjunta.

Likert sostiene que el sistema de gestión participativo, que promueve un clima organizacional positivo a través de un liderazgo participativo y un alto nivel de involucramiento de los empleados (Kamal et al., 2019; Hatum & Marchiori, 2021).

Su enfoque en la importancia de un sistema de gestión participativo y colaborativo resalta la idea de que un liderazgo que involucra a los empleados y valora sus aportaciones puede fomentar un clima organizacional positivo.

En cuanto a las dimensiones de la variable mencionada, esta se divide en liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, mismas que conforman el instrumento diseñado por la Organización Mundial de Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para evaluar el clima organizacional en los servicios de salud (Martinez et al., 2019; Sandoval et al., 2021).

La primera de estas se orienta a un aspecto específico o un componente dentro de un conjunto de características o variables que se utilizan para evaluar el ambiente laboral, el clima organizacional o la cultura de una entidad. En este contexto, la dimensión liderazgo se fundamenta en la evaluación de la calidad y efectividad del liderazgo dentro de la organización (Wei et al. 2020).

La dimensión motivación en la variable clima organizacional se refiere a la destreza del líder para inspirar y mantener la motivación de su equipo. Esto implica la capacidad de identificar y alinear las metas individuales con las metas de la entidad, crear un ambiente de reconocimiento y valoración, ofrecer retroalimentación positiva, brindar apoyo en momentos de desafío, establecer metas desafiantes y comunicar una visión inspiradora (Rakhim et al. 2021).

La importancia de esta dimensión radica en su capacidad para establecer un ambiente laboral que promueva la implicación, el esmero y la disposición óptima de cada miembro del personal, lo cual, a su vez, resulta en una atención más eficaz y un ambiente de labores más beneficioso para la salud.

Además, la motivación no solo actúa como un motor intrínseco que impulsa el desempeño individual, sino que también desencadena un efecto cascada en el ambiente laboral, permeando la cultura corporativa y generando un entorno propicio para la colaboración, la innovación y la cohesión grupal (Pavía, 2021; Bayser, 2022).

Consecuentemente, la motivación constituye una estrategia imperativa para forjar un clima organizacional robusto, capaz de nutrir el compromiso y la eficacia laboral en las organizaciones, propiciando así un entorno propicio para el crecimiento sostenido y la consecución de los objetivos institucionales.

Por su parte, la dimensión reciprocidad hace alusión a la noción de que un líder debe establecer una relación de intercambio recíproco con su equipo de trabajo. En este contexto, la reciprocidad implica que los líderes no solo dirigen y toman decisiones, sino que también escuchan, colaboran y responden a las necesidades y preocupaciones de sus subordinados.

Esto implica una relación en la que el líder brinda apoyo y dirección, al tiempo que reconoce y valora las contribuciones y esfuerzos de los miembros del equipo (Parr et al. 2021).

Esta cualidad resalta la necesidad de que los líderes no solo tomen decisiones y dirijan, sino que también sean receptivos, colaborativos y estén dispuestos a escuchar a su equipo.

De igual forma, la reciprocidad se refiere a la relación de intercambio mutuo y apoyo entre los miembros de una organización. Esto implica reconocer y recompensar los esfuerzos de los empleados y mantener una comunicación abierta, lo que contribuye a relaciones positivas, mayor motivación y organización en general (Calvo, 2020; Pérez & Ayala, 2021).

En este contexto, la reciprocidad no solo implica el reconocimiento tangible de las contribuciones, sino también una comunicación abierta que nutre la confianza y un ambiente de apoyo mutuo, impulsando así a la construcción de relaciones sólidas entre los miembros de la organización.

La dimensión participación se establece como la capacidad y disposición de un líder para involucrar activamente al personal de su equipo en resolver problemas, la planificación, y toma de decisiones. En esta dimensión, un líder valora y fomenta la contribución de los empleados, brindándoles la oportunidad de expresar sus ideas, preocupaciones y perspectivas.

La participación implica un enfoque colaborativo donde los miembros del equipo se sienten parte integral de la toma de decisiones y la dirección que toma la entidad. Esta dimensión es esencial para fomentar un entorno laboral en el que los empleados estén empoderados, comprometidos y motivados, lo que podría conducir a una mayor creatividad, eficiencia y satisfacción en el trabajo (Kiwanuka et al. 2021).

La dimensión mencionada, resalta la importancia de involucrar a los empleados en las decisiones y en la dirección de la organización. Esto no solo demuestra el respeto y el valor que se otorga a las perspectivas y contribuciones de los empleados, Por lo que es una herramienta clave para construir equipos de trabajo más efectivos y fomentar una cultura de toma de decisiones compartidas, lo que contribuye al bienestar tanto de los trabajadores como de los pacientes.

En un contexto más profundo, la participación se vincula estrechamente con la percepción de los empleados sobre su influencia y autonomía en la toma de decisiones. Una participación efectiva no solo implica la oportunidad de expresar opiniones, sino también la integración real de esas contribuciones en la toma de decisiones finales (Solórzano & Navío, 2022; Simon, 2021).

En síntesis, la dimensión de participación no solo aboga por la inclusión nominal de los empleados, sino por la integración activa de sus perspectivas en el tejido mismo de las políticas y prácticas organizativas.

Por otro lado, con respecto a la variable liderazgo, esta se conceptualiza como la destreza de cambiar la visión en una realidad (Bennis & Nanus, 2008). Un liderazgo efectivo puede afectar significativamente en la disponibilidad de los líderes para sus subordinados, su capacidad para tomar decisiones acertadas, su habilidad para

inspirar y motivar al equipo y su capacidad para promover el bienestar positivo y colaborativo.

El liderazgo implica la capacidad de un individuo para ejercer influencia, orientar y dirigir a un grupo o equipo con el propósito de alcanzar metas y objetivos compartidos. Se clasifica en diferentes estilos, como el liderazgo autocrático, democrático, y transformacional, entre otros (Fuentes & Brenes, 2022).

Los caracteres de un líder efectivo contienen habilidades para la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la empatía, la visión, y la habilidad para inspirar a otros. La importancia del liderazgo radica en su capacidad para motivar, coordinar y optimizar el desempeño de un equipo, lo que a su vez impulsa el éxito de una organización, fomenta la innovación y crea un ambiente de trabajo productivo y positivo (Alyssa et al. 2019).

En este párrafo se resalta la trascendencia del liderazgo en el contexto de organizaciones, por lo que se destaca su función en la motivación y coordinación de equipos, lo que contribuye al cumplimiento de objetivos y éxito de la empresa. En contraste, se argumenta que la eficacia del liderazgo se encuentra condicionada por el contexto y el grado de desarrollo de los seguidores. Los líderes deben ajustar su enfoque de liderazgo de acuerdo con las exigencias de sus seguidores.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**3.1.1. Tipo de investigación:** Esta investigación fue de tipo básica, dado que se centró más en una evaluación de la situación problemática sin necesidad de intervenir en la situación o entre las partes involucradas. Es decir, se generó conocimiento teórico sobre estos temas, lo que es característico de la investigación básica, y formular una propuesta para mejorar el estado actual de la variable problema.

De acuerdo con Concytec (2021) el fin de este tipo de investigación fue adquirir un entendimiento más exhaustivo al explorar los fundamentos de los fenómenos, los eventos observables y las conexiones entre los elementos involucrados.

El enfoque del trabajo fue cuantitativo y se llevó a cabo de esta manera debido a que se empleó una encuesta para recopilar datos estadísticos. Esta metodología permitió analizar de manera objetiva y cuantificable las formas en que los empleados perciben y orientan sus actitudes en relación con el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación en el centro de salud, lo que facilitó la identificación de patrones y tendencias significativas.

Sánchez (2019) indicó que es un método de investigación que se centra en la medición y cuantificación de variables, permitiendo la ejecución de técnicas estadísticas para determinar la significancia de las variables y proporcionar resultados precisos y reproducibles.

#### 3.1.2. Diseño de investigación:

- Este estudio fue de diseño no experimental descriptivo y propositivo, dado que no involucró la manipulación de variables independientes ni la comparación de grupos con y sin intervención.  
Además, fue descriptiva y propositiva porque su objetivo principal fue describir y evaluar las condiciones existentes del

clima organizacional entre un solo grupo muestral de trabajadores de un Centro de Salud, Rioja, y posteriormente, elaborar una propuesta en función de los datos obtenidos para la mejora del clima organizacional de los trabajadores.

Guevara et al. (2020) definieron que la investigación descriptiva es un enfoque investigativo que se concentra en detallar minuciosamente un fenómeno, suceso, grupo o condición, sin tratar de establecer conexiones de causa y efecto ni indagar en explicaciones profundas. Mientras que, la investigación propositiva se centra en la búsqueda de soluciones o propuestas para problemas específicos.

### Figura 1

*Diseño no experimental descriptivo*



*Nota.* n es la muestra; O es el número de observaciones.

## 3.2. Variables y operacionalización

### Variable: Clima organizacional

- **Definición conceptual:** Trata sobre el espacio psicológico y emocional imperante en una entidad o institución, influyendo en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo (Uribe, 2014).
- **Definición operacional:** La medición de esta variable se realizó con el instrumento de clima organizacional creado por la OMS y OPS en 1989, y que estuvo conformado por cuatro dimensiones que fueron el liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.
- **Indicadores:** Buena gestión, orientación del jefe, conocimiento de objetivos, cambios de actitudes, estimulación de creatividad, elogios, plan de capacitaciones, trabajo en equipo, intervención en conflictos, realizado con el trabajo, desarrollo de capacitaciones, aporte del trabajo, reconocimiento, buen desempeño, confianza, compromiso, responsable con los pagos, recursos necesarios, condiciones físicas y psicosociales, identificación con el trabajo, preocupación por bienes y materiales,

cuidados de prestigio, buen servicio, pago justo, trato justo, imparcialidad, contribución al logro, responsabilidad en el trabajo, cooperación y participación mutua, uso consciente de los recursos, compatibilización de intereses, participación, información de procesos de avance, comunicación, reuniones periódicas, consideración de sugerencias, adaptación de cambios y aplicación de conocimientos

- **Escala de medición:** Ordinal.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**3.3.1. Población:** Comprendió a todos los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja. Esta población englobó a 147 personas que involucró tanto al personal asistencial, administrativo y de servicios generales.

- **Criterio de inclusión:** En este criterio están los trabajadores del Centro de Salud, Rioja, capital humano que tenga vínculo laboral mayor a un año con el establecimiento de salud y personal dispuesto a participar en el desarrollo del estudio.
- **Criterio de exclusión:** Personal de salud que no formaba parte del establecimiento de salud de estudio, recurso humano que se encontraba con licencia médica, personal que estaba gozando de vacaciones, trabajador que estaba ejerciendo labores de forma remota, miembros que ocupaban puestos de jefatura y personal que se encontraba realizando internado o SERUMS.

El trabajo se efectuó exclusivamente con el capital humano que conforman la organización, por ende, se excluyó a cualquier elemento que no se encontró en la planilla y que no estuvo laborando por cuestiones externas, ya que pudieron alterar los resultados de la investigación.

**3.3.2. Muestra:** La muestra del estudio estuvo compuesta por 107 trabajadores; para esto, se realizó un cálculo mediante la fórmula que se presenta en el anexo 4.

**3.3.3. Muestreo:** En el trabajo se aplicó el muestreo probabilístico, considerando el muestreo aleatorio simple. Esto permitió que cada trabajador del centro de salud tenga una probabilidad igual de ser seleccionado en la muestra, y dicha selección se efectuó al azar.

**3.3.4. Unidad de análisis:** Englobó a los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja; y que aludió al recurso humano tanto asistencial, administrado y de servicios generales.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta; la finalidad de esta encuesta fue evaluar y diagnosticar el clima organizacional desde la perspectiva de los empleados de un Centro de Salud, Rioja. Esta técnica se usó para obtener información cuantificable que permita determinar el estado actual de las variables y con ello, diseñar un programa de liderazgo para la mejora del clima organizacional

Con respecto al instrumento, se empleó el cuestionario conformado por un conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para obtener información específica de los trabajadores del centro de salud. Referente a la variable del estudio, se utilizó el cuestionario, siendo denominado como instrumento de clima organizacional, mismo que fue creado por la OMS y OPS en (1989), siendo modificado por Segredo (2013). Este instrumento estuvo conformado por cuatro dimensiones que son el liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.

El instrumento que midió el clima organizacional se encontró conformado por 38 preguntas que fueron valoradas con una escala de Likert de tres opciones. Estas fueron: Nunca con una valoración de 1; A veces con una valoración de 2; y, Siempre con una valoración de 3. Es fundamental mencionar que, las 38 preguntas se dividieron por dimensiones, donde, liderazgo tuvo 9 ítems, motivación contó con 10 ítems, reciprocidad tuvo 6 ítems y participación un total de 13 ítems.

En cuanto a la validez y confiabilidad del cuestionario que evaluó el clima organizacional, se especificó que este ha sido validado en el trabajo de Sandoval et al. (2021) donde se identificó un Alfa de Cronbach de 0.851 para liderazgo, 0.712 para motivación, 0.822 en reciprocidad y 0.752 en participación, demostrando un instrumento confiable y con una buena consistencia interna. Finalmente, se determinó que el instrumento sea aplicado de manera online a través de un formulario de Google.

### **3.5. Procedimientos**

El desarrollo del estudio involucró un conjunto de procedimientos que inició con el permiso respectivo para efectuar la investigación dentro de la entidad. A través de esta autorización, se contempló la oportunidad de acceder a los trabajadores para la recolección de la información. Consecuentemente, luego del permiso se obtuvo acceso al reconocimiento de los empleados del centro de salud, permitiendo identificar la población del estudio, y con ello, ejecutar el cálculo de la muestra.

Posteriormente, se gestionó una coordinación con los trabajadores seleccionados para informar todo acerca del instrumento, su finalidad e importancia para la investigación, obteniendo un consentimiento informado que determina la participación voluntaria del trabajador. De este modo, se aplicó el instrumento de forma online, enviando el enlace respectivo a cada trabajador mediante diferentes canales de comunicación.

La información recolectada se procesó en una base de datos en Google Forms, misma que fue analizada y procesada con sus respectivos programas para determinar los resultados de la evaluación del clima organizacional y liderazgo en los empleados del centro de salud. De esta forma, se obtuvo los datos necesarios para determinar los aspectos críticos que se debían contemplar en el diseño del programa de liderazgo.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó el programa Microsoft Excel versión 365. A través del Excel, se efectuó la organización y cuantificación de la base de datos, permitiendo evaluar el clima organizacional desde la perspectiva de los empleados

del centro de salud. De este modo, los resultados pudieron presentarse de forma descriptiva mediante el uso de tablas o gráficos estadísticos.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se integraron la autonomía, la no maleficencia, justicia y beneficencia.

La autonomía implicó el respeto a la habilidad de los involucrados para tomar decisiones bien informadas y voluntarias respecto a su participación en la investigación. En este contexto, los trabajadores de salud tuvieron la libertad de decidir si deseaban participar por medio de la firma del consentimiento informado, sin sentir presiones o consecuencias negativas por negarse a hacerlo. Además, se respetó el hecho que la persona quiera retirarse en cualquier momento de la investigación.

Con respecto a la no maleficencia, se tomaron las medidas necesarias para minimizar cualquier posible impacto negativo en el desarrollo del estudio, como la divulgación de información confidencial que pudiera afectar la privacidad o la seguridad de los trabajadores. También se evitó la manipulación de los datos con otros fines que no sean académicos y la alteración de los resultados.

La justicia estuvo vinculada a la equidad en la distribución de los beneficios y responsabilidades de la investigación. En el estudio se evitó la discriminación y se aseguró que todos los empleados cuenten con la probabilidad de ser partícipes del estudio. Además, los hallazgos se usaron de forma justa y equitativa para informar decisiones y mejoras en la organización mediante la propuesta que se realizó.

La beneficencia implicó que el investigador se asegure de que los procedimientos y hallazgos beneficien a los participantes y a la organización en general. Esto significó que la investigación debe contribuir de manera positiva al entendimiento del clima organizacional y el liderazgo en el centro de salud, con la intención de mejorar las condiciones de trabajo y, no obstante, la excelencia en la atención a los pacientes.

## IV. RESULTADOS

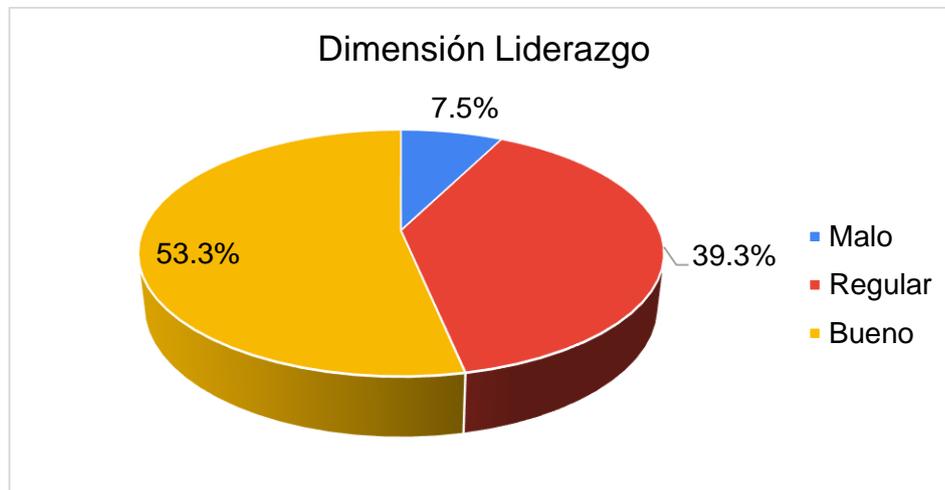
### RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 1**  
*Dimensión Liderazgo*

Dimensión Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	7,5%
Regular	42	39,3%
Bueno	57	53,3%
Total	107	100,0%

Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Figura 2**  
*Dimensión Liderazgo*



Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

#### **Interpretación:**

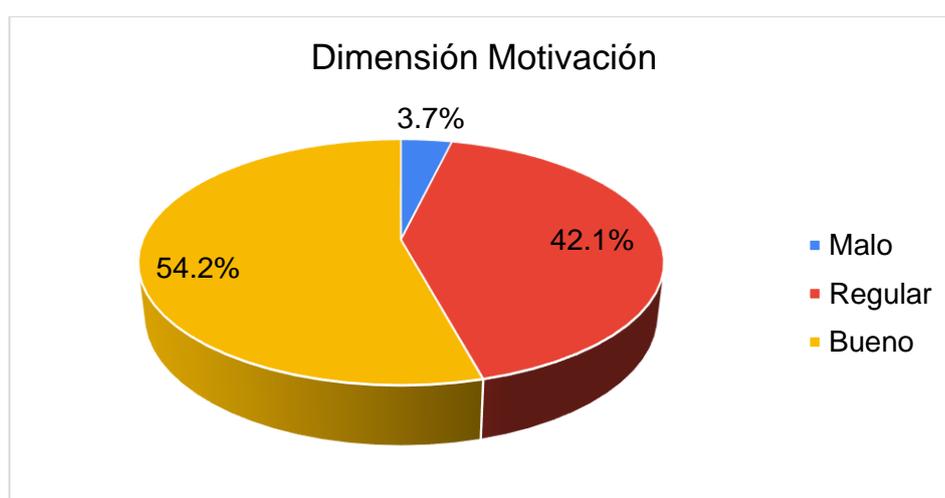
De acuerdo con los resultados de la tabla 1 se evidenció que el 53,3% del personal del centro de salud percibieron un liderazgo clasificado como bueno, seguido por un 39,3% que lo consideró regular y solo el 7,5% expuso un nivel malo. Estos datos sugieren que la mayoría del personal experimentó un ambiente laboral liderado positivamente, aunque un porcentaje considerable aún identifica áreas de mejora.

**Tabla 2**  
*Dimensión Motivación*

<b>Dimensión Motivación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	4	3,7%
Regular	45	42,1%
Bueno	58	54,2%
Total	107	100,0%

Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Figura 3**  
*Dimensión Motivación*



Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Interpretación:**

Los resultados de la tabla 2 demostraron que el 54,2% del personal del centro de salud destacó por un nivel bueno de motivación, mientras que, el 42,1% lo percibió como regular. Estos datos indican que la mayoría del personal experimentó una motivación positiva en su entorno de trabajo; no obstante, es fundamental fortalecer aún más la motivación y garantizar un clima organizacional que propicie un ambiente estimulante y productivo para los trabajadores.

**Tabla 3**

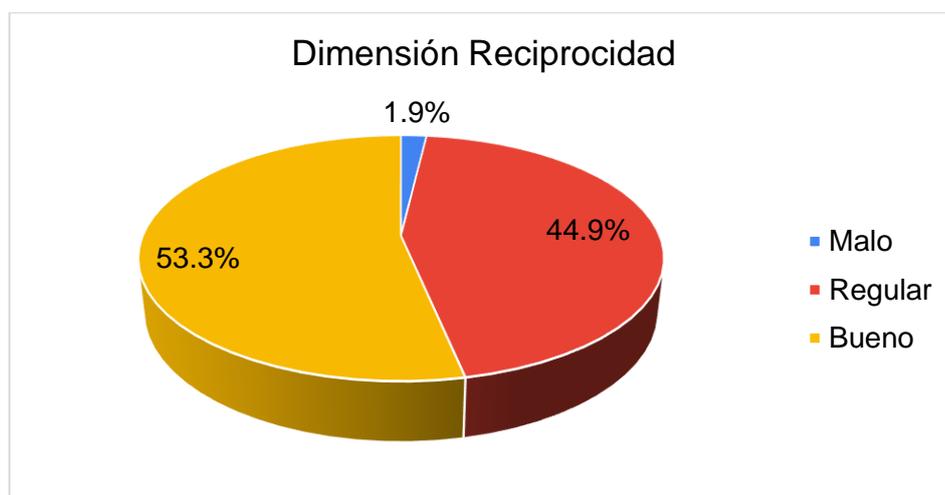
*Dimensión Reciprocidad*

<b>Dimensión Reciprocidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	2	1,9%
Regular	48	44,9%
Bueno	57	53,3%
Total	107	100,0%

Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Figura 4**

*Dimensión Reciprocidad*



Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Interpretación:**

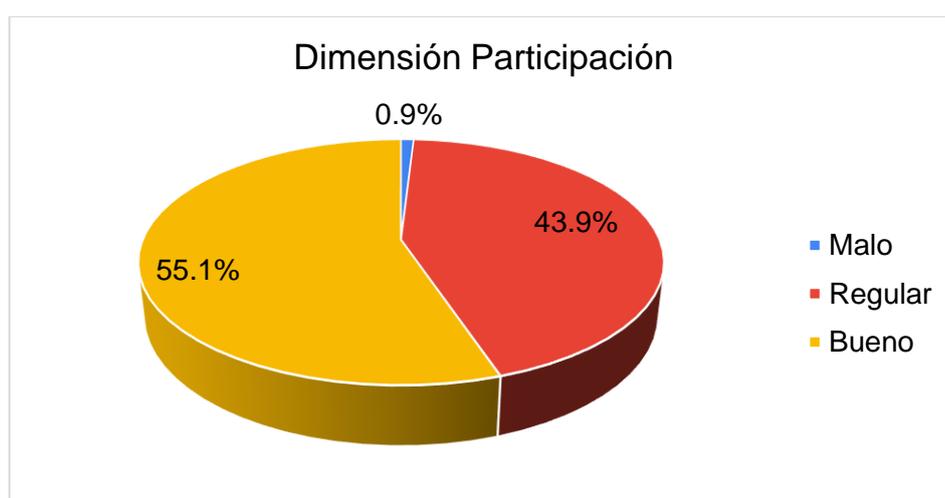
Según los datos de la tabla 3, se destacó que el 53,3% de participantes calificaron la reciprocidad como buena y un 44,9% como regular. En este ámbito, se enfatizó un predominio de percepciones positivas en esta área, demostrando que el personal experimentó un entorno caracterizado por relaciones recíprocas y colaborativas.

**Tabla 4**  
*Dimensión Participación*

Dimensión Participación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	0,9%
Regular	47	43,9%
Bueno	59	55,1%
Total	107	100,0%

Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Figura 5**  
*Dimensión Participación*



Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios

**Interpretación:**

Los datos obtenidos en la dimensión de participación del clima organizacional revelaron una tendencia positiva, debido a que, el 55,1% del personal del centro de salud lo calificó como buena, en tanto que, el 43,9% como regular.

En consecuencia, se evidenció que la mayor parte de los trabajadores mostraron un nivel satisfactorio de involucramiento en las dinámicas organizacionales, aunque, es importante fortalecer más la participación y fomentar un ambiente laboral más colaborativo y participativo en el centro de salud.

## V. DISCUSIÓN

De acuerdo con el primer objetivo específico de la investigación, que consistía en evaluar el clima organizacional, los resultados revelaron que el 53,3% de los empleados de un Centro de Salud, Rioja; alcanzaron un nivel calificado como bueno en la dimensión liderazgo. Por otro lado, el 54,2% percibieron la motivación en un nivel bueno, al igual que, el 53,3% en la dimensión reciprocidad, y el 55,1% en la dimensión participación.

Los datos examinados fueron cotejados con investigaciones anteriores, revelando similitudes con los hallazgos de González (2022), quien identificó una evaluación general elevada del clima organizacional en su estudio. Además, los resultados obtenidos concuerdan con la investigación de Kamal et al. (2019), la cual indicó que un 81% de las enfermeras manifestaron una percepción positiva del clima organizacional.

Por otro lado, la presente investigación reveló resultados divergentes según lo expuesto por Hernández et al. (2021), quienes informaron que tanto el personal subordinado (45%) como el directivo (40%) clasificaron el clima organizacional como regular. En contraste, los hallazgos de Castillo et al. (2019) indican una calificación orientada hacia la mejora del clima organizacional, al igual que la evaluación realizada por Vigo (2023) que lo situó en la categoría de riesgo (59.6%). corroborando este patrón también observado por Sánchez (2020) quien detectó un nivel por mejorar, alcanzando un 61.3%.

Los resultados concernientes al clima organizacional se han vinculado con las bases teóricas, particularmente la teoría del clima organizacional propuesta por Rensis Likert, la cual se sustenta en la premisa de que una organización puede ser clasificada según cuatro sistemas de gestión distintos, cada uno vinculado a un tipo específico de clima organizacional (Díez, 2022). Asimismo, se destaca la contribución de Uribe (2014), quien afirmó que el clima organizacional representa el espacio psicológico y emocional predominante en una entidad o institución, ejerciendo influencia en la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral.

De acuerdo con las observaciones de Wei et al. (2020), el liderazgo se postula como un componente específico en el conjunto de atributos empleados para la evaluación del entorno laboral, el clima organizacional y la cultura de una entidad. La motivación, según lo planteado por (Rakhim et al. 2021), se manifiesta como la competencia del líder para inspirar y sostener el impulso de su equipo.

En consonancia, la reciprocidad, descrita por Parr et al. (2021), emerge cuando un líder instaura una relación de intercambio mutuo con su equipo de trabajo. La participación, tal como la conceptualizan Kiwanuka et al. (2021), se define como la habilidad y disposición del líder para involucrar activamente al personal de su equipo en la resolución de problemas, la planificación y la toma de decisiones.

Para abordar el segundo objetivo específico de diseñar un programa de liderazgo, se consideró los resultados de la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional, que revelaron que el 39.3% de los participantes percibieron un liderazgo regular. Este hallazgo se fundamenta en el hecho de que existen trabajadores que no reciben elogios cuando hacen un buen trabajo, en ciertas ocasiones no se fomenta el trabajo en equipo, y en situaciones de conflictos laborales, el jefe muchas veces no interviene para solucionarlos.

Esta información fue cotejada con los antecedentes referenciales, resaltando las discrepancias identificadas. El estudio de González (2022) reveló una puntuación elevada en el estilo de liderazgo (3.74). Asimismo, la investigación realizada por Aloustani et al. (2020) evidenció un nivel significativamente elevado de clima organizacional, con una media de 133.74.

En la literatura precedente que validó la presente investigación, destaca el estudio llevado a cabo por Castillo et al. (2019) el cual arrojó resultados que indican un nivel moderado de liderazgo, con un porcentaje del 50%. Además, Huaman (2023) identificó que el liderazgo obtuvo una calificación considerada como regular, alcanzando el 46%. Por otro lado, Alegre et al. (2021) evaluaron el liderazgo en un 66.5%, clasificándolo como de nivel medio.

Los hallazgos obtenidos guardaron correlación con los postulados teóricos, iniciando con la perspectiva de Fuentes y Brenes (2022) quienes postulan que el

liderazgo constituye la habilidad intrínseca de un individuo para ejercer influencia, guiar y dirigir a un conjunto o equipo con miras a la consecución de metas y objetivos compartidos.

Considerando los hallazgos derivados de los resultados obtenidos, respaldados tanto por estudios científicos previos como por los fundamentos teóricos pertinentes, se formuló la presente propuesta, la cual se estructuró en un total de 15 sesiones de formación y prácticas focalizadas en el fomento de competencias relacionadas con el liderazgo transformacional y transaccional.

De manera complementaria, se diseñó un programa integral que incorpora incentivos y reconocimientos, así como actividades inherentes al desempeño de un rol de liderazgo innovador y la simulación de situaciones de crisis desde una perspectiva innovadora. Cabe destacar que el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto ascendió a la suma total de S/1600.

Es relevante destacar que propuestas de esta índole han sido objeto de análisis en investigaciones previas. Un ejemplo paradigmático es el estudio llevado a cabo por Ayusa (2022), el cual documentó la concepción de tres módulos de capacitación. Estos abordaron temáticas vinculadas al liderazgo, coaching organizacional, competencias conversacionales y emocionales, así como a la innovación, agilidad y creatividad, todo ello gestionado con un presupuesto global de \$440,000.

El análisis de Avilés (2023) ha delineado una estrategia de coaching que articula un plan de acción compuesto por sucesivas sesiones grupales. Estas sesiones se centran en la exploración y mejora de aspectos clave como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la productividad y la identidad. Además, la propuesta incorpora prácticas relacionadas con el feedback y un sistema de recompensas, conformando así un enfoque integral para el desarrollo organizacional.

Siguiendo el tercer objetivo específico, consistente en la validación del programa de liderazgo mediante el juicio de expertos, se ha concebido un formato de evaluación que contempla los criterios de relevancia del problema, claridad y coherencia, viabilidad y factibilidad, así como innovación y originalidad. La

puntuación asignada a cada uno de estos aspectos oscila entre uno y cinco. Posteriormente, se procede a la validación de las calificaciones mediante la rúbrica y firma correspondiente del experto.

Se procedió a confrontar los criterios de evaluación con los referentes teóricos pertinentes. La pertinencia del problema abordado se ratifica a la luz de las reflexiones de Termeer et al. (2019), quienes ahondan en la importancia de los problemas en el ámbito científico y práctico de las políticas. Además, la nitidez y cohesión de la propuesta quedan corroboradas mediante las afirmaciones de Shearn et al. (2019), quienes sostienen la trascendencia de ambos elementos en el proceso de evaluación de propuestas.

En relación con la viabilidad, Barlösius y Blem (2021) señalan la importancia de la argumentación por parte de los solicitantes acerca de la viabilidad de sus proyectos de investigación. Asimismo, Masanja (2020) ofrece una guía práctica específica para la redacción de estudios de viabilidad, factor esencial en la evaluación de la factibilidad de cualquier proyecto.

En el ámbito de la innovación, Shibayama y Wang (2020) han presentado una novedosa métrica de originalidad fundamentada en el concepto de centralidad de intermediación de la red, la cual evalúa la singularidad de un artículo científico mediante el análisis de la red de citas dirigida entre sus referencias y los trabajos subsiguientes que hacen referencia al artículo focal. Respecto a este tema, es pertinente destacar las reflexiones de Kroll (2019) quien aborda la evaluación de las estrategias de innovación con una perspectiva de transformación, enfatizando así la importancia de considerar dimensiones ambiciosas en la evaluación de la originalidad.

Se logró el alcance del objetivo general al proponer un programa integral de liderazgo, que englobó la ejecución de 15 sesiones de capacitación abordando temáticas fundamentales. Estas incluyen el liderazgo en el ámbito de la salud, comunicación efectiva, manejo del estrés, resolución de conflictos, liderazgo ético, toma de decisiones, trabajo en equipo y colaboración, entre otros aspectos relevantes. La ejecución exitosa de este plan de acción refleja una sólida base conceptual.

Adicionalmente, se implementaron actividades prácticas enfocadas en el fomento del liderazgo tanto transformacional como transaccional. Se estableció un programa de incentivos y reconocimientos con el propósito de motivar a los colaboradores, junto con iniciativas destinadas a promover la faceta del liderazgo innovador y la simulación de situaciones de crisis con enfoque innovador. La introducción de un programa de incentivos y reconocimientos, junto con iniciativas dirigidas a promover el liderazgo innovador, indica un compromiso integral con la motivación y el desarrollo del personal.

Se logró la ejecución de estas iniciativas con una asignación presupuestaria de S/1600, destinada a la formación en liderazgo, el programa de incentivos, las actividades relacionadas con el desempeño de roles de liderazgo innovador, así como la implementación de simulaciones de crisis innovadoras. La asignación presupuestaria demuestra una gestión financiera estratégica y eficiente para respaldar la implementación exitosa de estas iniciativas.

En contraste, la evaluación de estas acciones se llevó a cabo a través de criterios expertos que abordaron la pertinencia del problema, la claridad y coherencia, la viabilidad y factibilidad, así como la innovación y originalidad, utilizando una escala que oscilaba entre uno (cumple completamente con la indicación) y cinco (muy bajo cumplimiento con la indicación).

Los enfoques metodológicos empleados en la investigación exhibieron tanto virtudes como limitaciones. Inicialmente, los aspectos loables residieron en la elección del paradigma cuantitativo, que permitió la obtención de datos numéricos propicios para un análisis estadístico riguroso, arrojando resultados objetivos y mensurables.

Asimismo, la adopción de un diseño no experimental, de índole descriptiva y prospectiva, facultó la representación fiel de los fenómenos tal como se manifiestan en su entorno natural. Esta aproximación resultó benefactora al propiciar una comprensión más profunda de la dinámica imperante en el clima organizacional del centro de salud.

En contraposición, se destacan aspectos desfavorables que merecen consideración, entre los cuales figura la omisión de enfoques cualitativos que podría conllevar a la pérdida de matices y experiencias subjetivas, elementos enriquecedores para una comprensión más completa del clima organizacional. Aunque se hace mención del empleo de un muestreo aleatorio simple, la presencia de sesgos en la selección de la muestra podría incidir negativamente en la representatividad de los resultados. La falta de inclusión de un grupo de control o la ausencia de una manipulación directa de variables plantea interrogantes sobre la capacidad para establecer relaciones causales entre el programa de liderazgo implementado y las variaciones observadas en el clima organizacional.

En el ámbito científico-social, este tipo de investigaciones no solo conlleva beneficios intrínsecos para la entidad en cuestión, sino que también aporta a la colectividad en su conjunto. Un entorno organizacional saludable no solo incide directamente en la eficacia operativa, sino que también ejerce una influencia determinante en el bienestar de los colaboradores, repercutiendo, a su vez, en la excelencia de la atención médica dispensada.

La optimización del liderazgo y del entorno laboral en el centro de salud, de alcanzarse, probablemente se traduzca en un equipo de trabajo más motivado, una mayor sinergia grupal y, en última instancia, una prestación de servicios médicos de mayor calidad para el beneficio de la comunidad.

En el ámbito contextual, la formulación de un programa de liderazgo emerge como una estrategia potencial para abordar problemáticas concretas que impactan a los profesionales de la salud en la región, tales como la sobrecarga laboral, el estrés y las deficiencias en la comunicación. Al perfeccionar estos aspectos, no solo se optimiza el bienestar del personal del centro de salud, sino que también se aporta significativamente a la eficacia y accesibilidad de la atención médica para la población local.

La propuesta de programa de liderazgo no solo se ajusta a las necesidades específicas del Centro de Salud en Rioja, sino que también ofrece un modelo replicable y adaptable a otros contextos organizacionales, destacando su relevancia y aplicabilidad en el ámbito más amplio de la gestión de recursos

humanos y desarrollo organizacional. La combinación de entrenamiento, incentivos y enfoque en liderazgo innovador podría ser un cambio positivo para muchos lugares de trabajo.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. A través de la evaluación del clima organizacional, se identificó la predominancia de un nivel bueno de liderazgo (53,3%), de motivación (54,2%), de reciprocidad (53,3%) y de participación (55,1%).
2. Se concluye que el diseño del programa de liderazgo estuvo conformado por 15 sesiones de capacitación y actividades prácticas centradas en desarrollar el liderazgo transformacional y transaccional. Adicional, un programa de incentivos y reconocimientos, actividades del rol de liderazgo innovador y la simulación de crisis innovadora, con un presupuesto de S/1600.
3. Para validar el programa de liderazgo, se contempló el juicio de expertos mediante una matriz de evaluación, donde se trató aspectos esenciales como la relevancia del problema, claridad y coherencia de la propuesta, viabilidad y factibilidad, innovación y originalidad, por medio de una calificación del uno a cinco.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se plantea la necesidad de realizar investigaciones adicionales para profundizar en la eficacia de las intervenciones propuestas y su impacto a largo plazo en el bienestar de los trabajadores y el funcionamiento del centro de salud.
2. Se propone evaluar periódicamente la efectividad del programa mediante indicadores clave, como la percepción mejorada del liderazgo y la participación en actividades innovadoras, ajustando el plan de formación según sea necesario.
3. Se aconseja realizar ajustes específicos basados en las observaciones detalladas de los expertos, buscando alinear aún más el programa con las necesidades y características particulares del centro de salud.

## REFERENCIAS

- Alegre, T., Castillo, E., Reyes, C., y Salas, R. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(1), 1-12. <https://revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/1527>
- Aloustani, S., Atashzadeh, F., Zagheri, M., Nasiri, M., Barkhordari, M., y Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Alyssa, C., Harrison, R., Chauhan, A., y Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: A rapid review. *BMC Health Services Research*, 19(1), 239. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7>
- Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S., y Azadi, N. A. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of Medicine and Surgery*, 85(6), 2414-2419. <https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000000368>
- Avilés, F. (2023). *“Propuesta De Estrategias De Coaching Para Mejorar El Clima Laboral En El Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Área De Referencias – Región Lambayeque – 2020* [Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11442/Avil%  
%c3%a9s\\_Vilela\\_Fiorella\\_Giannina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11442/Avil%c3%a9s_Vilela_Fiorella_Giannina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ayusa, N. (2022). *“Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación en liderazgo potenciador en el Sanatorio Morra* [Universidad Siglo 21]. [https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25547/TFG%20-  
%20Ayusa%20Noelia%20Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25547/TFG%20-%20Ayusa%20Noelia%20Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barlösius, E., y Blem, K. (2021). Evidence of research mastery: How applicants argue the feasibility of their research projects. *Research Evaluation*, 30(4), 563-571. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvab035>

- Bayser, S. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(12), 1-10.  
<https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bennis, W., y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Grupo Planeta (GBS).  
<https://www.google.com.ec/books/edition/L%C3%ADderes/V3bwSuxShgMC?hl=es&gbpv=0>
- Bermejo, M., Suárez, I., y Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3), 1-11.  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Calvo, P. (2020). Ética de la reciprocidad: La dimensión comunicativa ... y afectiva de la cooperación humana. *Revista de filosofía*, 77, 67-82.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-43602020000100067>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., y Ayala, C. (2019). Leadership and organizational climate in workers of health facilities of a micro-network in Peru. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13.  
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenl.cgi?IDARTICULO=89478>
- CONCYTEC. (2021). Investigación básica – Base de Conocimiento. *Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*.  
<https://conocimiento.concytec.gob.pe/termino/investigacion-basica/>
- Díez, P. (2022). *El marco teórico de la psicología social*. Pressas de la Universidad de Zaragoza.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/El\\_marco\\_te%C3%B3rico\\_de\\_la\\_psicolog%C3%ADa\\_soci/VptdEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/El_marco_te%C3%B3rico_de_la_psicolog%C3%ADa_soci/VptdEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Fuentes, C., y Brenes, E. (2022). *Comunicación estratégica para el ejercicio del liderazgo femenino*. Taylor y Francis.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Comunicaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_para\\_el\\_ejerc/VYqVEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_para_el_ejerc/VYqVEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Gestión. (2021, julio 22). *Clima laboral: El 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales nndc*. Gestión; NOTICIAS GESTIÓN.  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de->

trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/

- González, N. (2022). Leadership styles and organizational climate perceived by the nursing staff of a public hospital in the city of Bahía Blanca. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1(1). <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenl.cgi?IDARTICULO=106960>
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., y Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hatum, A., y Marchiori, E. (2021). *Gestión De Personas En Organizaciones Innovadoras: Manual De Teoría Y Práctica Profesional*. Ediciones Granica. [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_De\\_Personas\\_En\\_Organizaciones\\_I/DhkgEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_De_Personas_En_Organizaciones_I/DhkgEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Hernández, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. <https://doi.org/10.22201/iibi.9786073015790e.2020>
- Hernández, T., Duana, D., y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), 1-12. <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/2252>
- Huaman, C. (2023). *Liderazgo transformacional en el clima organizacional de profesionales en establecimientos de salud nivel I-4 Aymaraes-Apurímac, 2022* [Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/114273/Huamani\\_NCL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/114273/Huamani_NCL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- International Labour Organization. (2020). *COVID-19 and the situation of female health workers in Argentina* [Reporte Técnico]. [http://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS\\_759700/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_759700/lang-es/index.htm)
- Kamal, A., Abdeldayem, A., y Abd, Z. (2019). Relationship between the Leadership Behaviors, Organizational Climate, and Innovative Work Behavior among

- Nurses. *American Journal of Nursing Research*, 7(5), Art. 5.  
<https://doi.org/10.12691/ajnr-7-5-20>
- Kiwanuka, F., Nanyonga, R., Sak, N., Muwanguzi, P., y Kvist, T. (2021). Nursing leadership styles and their impact on intensive care unit quality measures: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 133-142.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.13151>
- Kroll, H. (2019). How to evaluate innovation strategies with a transformative ambition? A proposal for a structured, process-based approach. *Science and Public Policy*, 46(5), 635-647.  
<https://doi.org/10.1093/scipol/scz016>
- Levine, K., Carmody, M., y Silk, K. (2020). The influence of organizational culture, climate and commitment on speaking up about medical errors. *Journal of Nursing Management*, 28(1), 130-138.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12906>
- Martinez, E., Molina, J., y Parada, I. (2019). Clima Organizacional: Estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte sanitario*, 18(3), 347-356.  
<https://doi.org/10.19136/hs.a18n3.3197>
- MINSA. (2022). *Plan de acción de clima organizacional 2022*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2985411/Resoluci%C3%B3n%20Secretarial%20N%C2%BA%20054-2022%20MINSA%20.pdf>
- OMS y OPS. (1989). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*.  
[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10\\_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parr, J., Teo, S., y Koziol, J. (2021). A quest for quality care: Exploration of a model of leadership relationships, work engagement, and patient outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 77(1), 207-220.  
<https://doi.org/10.1111/jan.14583>
- Pavía, I. (2021). *Comunicación en las relaciones profesionales*. IC Editorial.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Comunicaci%C3%B3n\\_en\\_las\\_relaciones\\_profesio/UoBJEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_en_las_relaciones_profesio/UoBJEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)

- Pérez, L., y Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. EUDEBA.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_gesti%C3%B3n\\_moderna\\_en\\_recursos\\_humanos/9x9REAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/La_gesti%C3%B3n_moderna_en_recursos_humanos/9x9REAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Rakhim, A., Arifin, S., y Rofi'i, A. (2021). Relationship Between Leadership Style And Motivation With Nurse Performance In Hospitals. *Interest : Jurnal Ilmu Kesehatan*, 10(1), 92-107.  
<https://doi.org/10.37341/interest.v0i0.330>
- Ramírez, A. (2022, enero 7). *México necesita un mejor clima laboral, para mayores resultados: Lual Consultores*. Siete24. <https://siete24.mx/mexico/mexico-necesita-un-mejor-clima-laboral-para-mayores-resultados-lual-consultores/>
- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.  
<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, J. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores—Red de Salud Chota, 2017. *Revista Científica de Enfermería (Lima, En Linea)*, 27, 1-12.  
<https://revista.cep.org.pe/index.php/RECIEN/article/view/27>
- Sánchez, L., y Arroyo, S. (2023). *La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del mercado inmobiliario vertical en el municipio de San Pedro Garza García, N.L.* Innovación Editorial Lagares de México, S.A, de C.V.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_innovaci%C3%B3n\\_administrativa\\_y\\_tecnol%C3%B3gica/QM6sEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/La_innovaci%C3%B3n_administrativa_y_tecnol%C3%B3gica/QM6sEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Sandoval, C., Bravo, L., y Muñoz, G. (2021). Diseño de un instrumento que mide las dimensiones del clima organizacional en una empresa maquiladora en Mexicali (B.C.). *VinculaTégica EFAN*, 7(1), 584-592.  
<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-33>
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico*, 17(3), 344-352.  
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=45595>

- Shearn, K., Piercy, H., Allmark, P., y Hirst, J. (2019). Clarity, conviction and coherence supports buy-in to positive youth sexual health services: Focused results from a realist evaluation. *BMC Health Services Research*, 19. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4298-4>
- Shibayama, S., y Wang, J. (2020). Measuring originality in science. *Scientometrics*, 122(1), 409-427. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03263-0>
- Simon, H. (2021). *El comportamiento administrativo: Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar. [https://www.google.com.ec/books/edition/El\\_comportamiento\\_administrativo/slkxEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/El_comportamiento_administrativo/slkxEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Solórzano, M., y Navío, J. (2022). *Diseño y cambio organizativo: Fundamentos y nuevos enfoques*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA. [https://www.google.com.ec/books/edition/Dise%C3%B1o\\_y\\_cambio\\_organizativo/QNJ-EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Dise%C3%B1o_y_cambio_organizativo/QNJ-EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., Mufid, A., y Khasanah, N. (2020). Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during pandemic COVID-19. *Journal of Industrial Engineering y Management Research*, 1(2), Art. 2. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2.42>
- Termeer, C., Dewulf, A., y Biesbroek, R. (2019). A critical assessment of the wicked problem concept: Relevance and usefulness for policy science and practice. *Policy and Society*, 38(2), 167-179. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617971>
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. [https://www.google.com.ec/books/edition/Clima\\_y\\_ambiente\\_organizacional/UuYhCQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Clima_y_ambiente_organizacional/UuYhCQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Vigo, R. (2023). *Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de un establecimiento de salud de la provincia de Virú, 2022*. [Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106681>

Wei, H., King, A., Jiang, Y., Sewell, K., y Lake, D. (2020). The Impact of Nurse Leadership Styles on Nurse Burnout: A Systematic Literature Review. *Nurse Leader*, 18(5), 439-450.

<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.04.002>

World Health Organization. (2022). *Occupational health: Health workers*.  
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	El clima organizacional hace referencia al espacio psicológico y emocional imperante en una entidad o institución. influyendo en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo (Uribe, 2014).	Para medir esta variable se considera el instrumento de clima organizacional creado por la OMS y OPS en 1989, y que está conformado por cuatro dimensiones que son el liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.	Liderazgo	Buena gestión Orientación del jefe Conocimiento de objetivos Cambios de actitudes Estimulación de creatividad Elogios Plan de capacitaciones Trabajo en equipo Intervención en conflictos	Ordinal
			Motivación	Realizado con el trabajo Desarrollo de capacitaciones Aporte del trabajo Reconocimiento Buen desempeño Confianza Compromiso Responsable con los pagos Recursos necesarios Condiciones físicas y psicosociales	
			Reciprocidad	Identificación con el trabajo Preocupación por bienes y materiales Cuidados de prestigio Buen servicio Pago justo Trato justo	
			Participación	Imparcialidad Contribución al logro Responsabilidad en el trabajo Cooperación y participación mutua Uso consciente de los recursos Compatibilización de intereses Participación Información de procesos de avance Comunicación	

Reuniones periódicas  
Consideración de sugerencias  
Adaptación de cambios  
Aplicación de conocimientos

---

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hola, soy Linerson Mego Valqui y pertenezco al Programa de Posgrado de la Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo con sede en la ciudad de Piura en Perú. Estoy estudiando: Propuesta de un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja, es por ello que te agradezco los minutos que te llevará efectuar la siguiente encuesta.

Le agradezco de antemano la colaboración brindada al llenar el cuestionario, así como también la sinceridad al momento de responder cada una de las preguntas. Debido a que la información recolectada será utilizada en un estudio netamente académico, se garantiza la confidencialidad de sus datos. Por favor, no deje casillas sin rellenar.

#### 1. Clima organizacional

**Escala de Likert:** Nunca (1); A veces (2); Siempre (3)

Dimensiones	1	2	3
<b>Liderazgo</b>			
1. Tiene una buena gestión mi unidad médica			
2. Recibo orientación de mi jefe, sobre las actividades que realizo			
3. Conozco los objetivos y metas institucionales			
4. Mi jefe genera cambios de actitudes positivas hacia nuestro trabajo			
5. Mi jefe estimula la creatividad para desarrollar nuestras actividades			
6. Existe elogios cuando se realiza un buen trabajo			
7. Existe un plan de capacitaciones dirigido al personal			
8. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo			
9. Ante conflictos de trabajo mi jefe interviene por solucionarlos			
<b>Motivación</b>			
10. Me siento realizado con mi trabajo			
11. La empresa realiza capacitaciones relacionados con el puesto			
12. Existe aportación a la sociedad cuando realizo mi trabajo			
13. Con mi trabajo que realizó soy reconocido y valorado en la empresa			
14. La empresa reconoce el buen desempeño de los trabajadores			
15. El jefe genera confianza			
16. Existe compromiso con mi empresa			
17. La empresa es responsable con los pagos de los trabajadores			
18. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo			
19. Las condiciones físicas y psicosociales del ambiente dónde realizó el trabajo son las adecuadas			
<b>Reciprocidad</b>			
20. Me identifico con mi trabajo y con la empresa			
21. Existe preocupación por los bienes y las cosas materiales del trabajo			

22. Existe cuidados con respecto al prestigio de la empresa			
23. Existe un buen servicio a los usuarios con calidad, respeto y cortesía			
24. Existe un pago justo de acuerdo a lo que se aporta a la empresa			
25. El trato es justo y de igual condición con el resto con el resto de los compañeros			
<b>Participación</b>			
26. Existe imparcialidad en los procesos de promoción y selección del personal			
27. Los colegas de la unidad médica contribuyen al logro de los objetivos institucionales			
28. Aplico la responsabilidad en el trabajo y cumplo las funciones que se me encargaron			
29. Existe cooperación y participación mutua en el ambiente de trabajo			
30. Los trabajadores utilizan conscientemente los recursos materiales e insumos proporcionados por la empresa			
31. Existe compatibilización con los intereses para el logro de los objetivos institucionales en el ambiente laboral			
32. Se toma en cuenta las participaciones y se acepta las decisiones del grupo de trabajo, para el bien de la empresa			
33. Existe información de los procesos de avances en el trabajo			
34. Existe comunicación asertiva, respetuosa y cálida por el jefe			
35. Existe reuniones periódicas sobre los avances y dificultades que se generan en el trabajo			
36. Se toma en cuenta las sugerencias de los trabajadores			
37. Es fácil adaptarse a los cambios establecidos por la empresa			
38. Es fácil aplicar los nuevos conocimientos adquiridos			

## Anexo 3. Consentimiento informado



### Consentimiento Informado

Título de la investigación: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA. Investigador: Mego Valqui, Linerson.

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA", cuyo objetivo es proponer un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja. Esta investigación es desarrollada por el estudiante de posgrado del programa académico Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo del campus Pirua, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución Centro de Salud Nueva Cajamarca.



Describir el impacto del problema de la investigación.

La investigación se desarrolla porque existe una necesidad apremiante de identificar y abordar los desafíos que afectan el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja. A su vez, se realiza para proporcionar una base sólida de conocimiento que permita diseñar estrategias efectivas. Teniendo un aporte social que beneficia a los trabajadores del centro de salud en crear un ambiente laboral más saludable y productivo.

Existe una necesidad apremiante de identificar y abordar los desafíos que afectan el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja. A su vez, se realiza para proporcionar una base sólida de conocimiento que permita diseñar estrategias efectivas.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):



1. Se realizará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "Propuesta de un programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja".
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos y se realizará en el ambiente del auditorio de la institución "Centro de Salud Nueva Cajamarca". Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónima.

**Participación voluntaria** (principio de autonomía): Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo** (principio de No maleficencia): Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios** (principio de beneficencia): Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad** (principio de justicia): Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Mego Valquí, Linerson email: [Imegovalqui@ucvvirtual.edu.pe](mailto:Imegovalqui@ucvvirtual.edu.pe) y Docente asesor Linares Purisaca, Geovana Elizabeth email: [lpurisacag@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lpurisacag@ucvvirtual.edu.pe)

\* Obligatorio a partir de los 18 años



### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: Díaz Chanzapa, Javier

Fecha y hora: 20 de noviembre del 2023, siendo las 8:30 horas.



*Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google.*

 **INVESTIGA  
UCV**

## Anexo 5. Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N = 147 Población

Z = 1.96 Constante según el nivel de confianza de 95%

p = 0.5 Probabilidad de éxito

q = 0.5 Probabilidad de fracaso

d = 0.05 Margen error según la conversión de 5%

n = Tamaño de muestra

Reemplazo:

$$n = \frac{147 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2 \times (147 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{564.7152 * 0.25}{0.05^2 \times (146) + 0.365}$$

$$n = \frac{141.18}{0.365 + 0.9604}$$

$$n = \frac{141.18}{1.33}$$

$$n = 107$$

## Anexo 6. Carta de permiso de la institución



OFICINA DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD ALTO MAYO

Unidad de Gestión Territorial de Salud – Rioja  
HOSPITAL RURAL DE NUEVA CAJAMARCA – MICRO RED N° 04

"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

Nueva Cajamarca, 24 de noviembre del 2023.

**OFICIO N° 1206 – 2023 - D/HR – NC.**

**SEÑOR:**  
DR. EDWIN MARTÍN GARCÍA RAMÍREZ  
JEFE UPG-UCV-PIURA

**ASUNTO: RESPUESTA A LO SOLICITADO**

**REF.:** Carta de Fecha: Piura, 02 de Noviembre del 2023  
\*\*\*\*\*

Es grato dirigirme al despacho de su digno cargo, para saludarle cordialmente a nombre del Hospital Rural Nueva Cajamarca, a la vez en respuesta a la carta de autorización para realizar investigación, emitida con fecha 2 de noviembre del 2023.

En cuanto a lo solicitado en dicha carta, se autoriza la realización de su Trabajo de Investigación Científica (Tesis) titulada "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA" al señor MEGO VALQUI, LÍNERSON, identificado con DNI 47781270, con el fin de completar la formación recibida en el programa de estudios de Maestría en la mención de Gestión de los Servicios de la Salud para obtener el Grado Académico de Maestro.

Propicia la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



MINISTERIO DE SALUD  
HOSPITAL RURAL DE NUEVA CAJAMARCA  
Luz Elena Sánchez Ramos  
DIRECTORA

C. Arch.  
L. B. Dirección

HOSPITAL RURAL DE NUEVA CAJAMARCA  
TELÉFONOS:  
EMAIL:

JR. PIURA 718/Jr. SAN LUIS NUEVA CAJAMARCA  
042-556129  
hospitalnuevacajamarca@hotmail.com

# **PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA.**

Dirigido al personal que ocupa  
cargos de jefatura en un Centro de  
Salud de Rioja.

Por Linerson Mego Valqui



# **PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, RIOJA.**

## **Fundamentación**

La elaboración de la propuesta surge de una profunda reflexión sobre los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional dentro del Centro de Salud, Rioja. Es evidente que la dimensión de liderazgo es regular con un 39.3%, asimismo la motivación es regular con un 42.1%, y reciprocidad también con un 44.9%. Por lo que señalan áreas de oportunidad para fortalecer la calidad del liderazgo en la organización.

Esto indica la necesidad de implementar estrategias innovadoras para potenciar estas competencias en los líderes, además, maximizar la eficacia y fortalecer la cohesión del equipo. La propuesta busca abordar estos desafíos mediante un programa integral de liderazgo, enfocado en desarrollar habilidades transformacionales y transaccionales, así como fomentar la motivación y reciprocidad.

Este programa se diseñará a medida, considerando las necesidades específicas del Centro de Salud, Rioja, con el objetivo de mejorar significativamente el clima organizacional y, en última instancia, elevar la calidad de la atención brindada por los trabajadores de la institución.

## **Objetivo general**

Diseñar un programa de liderazgo para un Centro de Salud de Rioja 2023

## **Objetivos específicos**

- Diseñar sesiones de capacitación y actividades prácticas para el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional y transaccional entre los líderes del centro de salud.
- Establecer los recursos para la implementación del programa de liderazgo.

- Promover el liderazgo mediante la introducción de tácticas y prácticas que promuevan la participación activa, la comunicación efectiva y el compromiso de los líderes.
- Evaluar el diseño del programa de liderazgo y validación de la propuesta.

## **Alcance**

El alcance de esta propuesta abarca la totalidad del personal del centro de salud (147 personas), incluyendo tanto a los líderes como a los trabajadores de todos los niveles. Los beneficiarios directos serán los líderes, quienes experimentarán un desarrollo significativo de habilidades de liderazgo transformacional y transaccional, así como la adopción de estrategias efectivas para motivar y fomentar la reciprocidad. Los trabajadores también serán beneficiarios directos, al disfrutar de un clima organizacional mejorado, liderazgo más efectivo y un ambiente laboral más colaborativo. Además, se espera que la propuesta tenga un impacto positivo en los beneficiarios indirectos, como los pacientes y la comunidad en general, al contribuir a la mejora de la calidad de los servicios de salud proporcionados por un equipo más cohesionado y motivado en el centro de salud.

## **Financiamiento**

### *Tabla de presupuesto*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Capacitación en liderazgo	S/1000
Programa de incentivos y reconocimiento	S/400
Actividad de rol de liderazgo innovador	S/100
Simulación crisis innovadora	S/100
<b>Total</b>	<b>S/1600</b>

## Cronograma

A continuación, se presenta un cuadro con las 15 sesiones de capacitación para el programa de liderazgo destinado a mejorar el clima organizacional en un centro de salud.

*Tabla de cronograma*

<b>Sesión</b>	<b>Nombre de la sesión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Medio</b>
1	Introducción al liderazgo en salud	Presentar los fundamentos del liderazgo en salud	Diapositivas, videos	60 minutos	Presencial
2	Comunicación efectiva y escucha activa	Desarrollar habilidades de comunicación y escucha	Tarjetas de roles, video de ejercicio práctico	60 minutos	Presencial
3	Gestión del estrés y cuidado del personal	Enseñar técnicas para manejar el estrés	Técnicas de relajación, infografías	60 minutos	Presencial
4	Resolución de conflictos y mediación	Capacitar en resolución de conflictos	Estudios de caso, tarjetas de roles, bolígrafos y papel.	60 minutos	Presencial
5	Liderazgo ético y toma de decisiones	Reflexionar sobre ética en toma de decisiones	Ejercicios prácticos, bolígrafos y cartulina	60 minutos	Presencial
6	Trabajo en equipo y colaboración	Fomentar el trabajo en equipo	Una cuerda (La telaraña), video de liderazgo y trabajo en equipo	60 minutos	Presencial

7	Gestión del cambio y adaptabilidad	Preparar para gestionar cambios	Videos, ejemplos prácticos, bolígrafos y papel.	60 minutos	Presencial
8	Motivación y reconocimiento del personal	Aprender técnicas de motivación y reconocimiento	Infografías, dinámicas motivacionales, bolígrafos y papel.	60 minutos	Presencial
9	Gestión del tiempo y delegación efectiva	Mejorar gestión del tiempo y delegación	Bolígrafos y papel.	60 minutos	Presencial
10	Feedback constructivo y evaluación del desempeño	Capacitar en feedback y evaluación del desempeño	Tarjetas de roles	60 minutos	Presencial
11	Desarrollo de competencias de liderazgo transformacional y transaccional	Desarrollar competencias clave de liderazgo transformacional y transaccional	Bolígrafos y papel.	60 minutos	Presencial
12	Gestión de la diversidad y la inclusión	Promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso	Hojas con casos de estudio, bolígrafos y papel	60 minutos	Presencial
13	Planificación estratégica y visión a largo plazo	Desarrollar habilidades en planificación estratégica	Bolígrafos y papel	60 minutos	Presencial
14	Innovación y creatividad en la gestión de salud	Fomentar la innovación y creatividad en gestión de salud	Pizarra, marcadores y ejemplos de innovación.	60 minutos	Presencial
15	Cierre del programa y plan de acción personal	Consolidar aprendizaje y establecer planes de acción	Bolígrafos, papel, formato de plan de acción.	60 minutos	Presencial

## Desarrollo de la propuesta

### SESIÓN No. 1

#### “Introducción al liderazgo en salud”

**Objetivo:** Presentar los fundamentos del liderazgo en el contexto de la salud y establecer expectativas del programa.

**Recursos o materiales:** Diapositivas, videos introductorios.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 1 comenzará con una breve bienvenida y presentación de los facilitadores y participantes. Se utilizará un conjunto de diapositivas y videos introductorios para establecer el marco teórico del liderazgo en el contexto de la salud. La sesión se enfocará en definir qué es liderazgo, por qué es crucial en el entorno de la salud, y cómo puede impactar en el clima organizacional.

A continuación, se presentarán los objetivos y la estructura general del programa de liderazgo, asegurando que los participantes comprendan las expectativas y los resultados deseados. La sesión también incluirá un momento donde los participantes reflexionan y compartirán sus experiencias personales o expectativas sobre el liderazgo en la salud. Este ejercicio fomentará la participación activa y ayuda a establecer un ambiente de aprendizaje colaborativo. Finalmente, se dedicará tiempo para responder preguntas y plantear cualquier duda, asegurando una comprensión clara de los contenidos y objetivos del programa. La sesión concluirá con un resumen y una breve introducción a la próxima sesión.

#### Anexos

- Video Liderazgo en salud  
[https://www.youtube.com/watch?v=uSitgjW-Z\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=uSitgjW-Z_s)
- Video Mario Alonso Puig - El liderazgo en la medicina  
<https://www.youtube.com/watch?v=ioBd6ebksUk>
- Video Liderazgo en Enfermería  
<https://www.youtube.com/watch?v=or70eOVHHJo>

## SESIÓN No. 2

### Comunicación efectiva y escucha activa

**Objetivo:** Desarrollar habilidades de comunicación y escucha para mejorar la interacción con el equipo.

**Recursos o materiales:** Tarjetas de roles (juegos de roles), video para un ejercicio práctico.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 2 comenzará con una breve bienvenida e inmediatamente se dará paso a una breve introducción teórica sobre la importancia de la comunicación efectiva y la escucha activa en el liderazgo, utilizando diapositivas. También se visualizará un video de ejemplo práctico de escucha activa y se realizará un pequeño conversatorio para discutir y compartir estrategias para superar barreras comunes en la comunicación.

Posteriormente, se realizarán Juegos de roles donde los participantes simularán situaciones reales del entorno laboral, y pondrán en práctica técnicas de comunicación asertiva y escucha activa. Los participantes se turnarán en los roles de emisor y receptor para experimentar ambas perspectivas.

Durante la sesión, se fomentará la retroalimentación constructiva tanto de los facilitadores como de los compañeros, lo que permitirá a los participantes reflexionar sobre sus habilidades actuales y áreas de mejora. La sesión concluirá con un resumen de los puntos clave y la asignación de tareas prácticas para aplicar las habilidades aprendidas en su entorno de trabajo, reforzando así el aprendizaje continuo.

#### Anexos

- Ejemplo práctico ESCUCHA ACTIVA\_ Ejemplo genial de NO escucha ACTIVA <https://www.youtube.com/watch?v=qlfSshMRDR4>

## SESIÓN No. 3

### Gestión del estrés y cuidado del personal

**Objetivo:** Enseñar técnicas para manejar el estrés y promover el autocuidado entre los trabajadores.

**Recursos o materiales:** Técnicas de relajación (respiración profunda), infografías.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 3 comenzará con una introducción sobre la importancia del manejo del estrés y el autocuidado en el ambiente de salud, para ello se utilizarán infografías para ilustrar las causas y efectos del estrés en el lugar de trabajo, especialmente en el sector de la salud. La sesión se enfocará en la enseñanza de la respiración profunda, en donde los participantes se sientan cómodamente, cierran los ojos y se concentran en su respiración, inhalan lentamente por la nariz, contando hasta cuatro, retienen el aire contando hasta cuatro, y luego exhalan lentamente por la boca durante otros cuatro segundos. Ellos repetirán este ciclo durante varios minutos, enfocándose en la sensación de calma que aumenta con cada respiración.

Además, se discutirán estrategias prácticas para integrar el autocuidado en la rutina diaria, resaltando la importancia de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. Los participantes serán alentados a compartir sus propias experiencias y estrategias de manejo del estrés, creando un espacio de aprendizaje colaborativo y de apoyo mutuo. La sesión finalizará con un ejercicio de reflexión personal sobre cuándo implementar la respiración profunda en su vida cotidiana y en el entorno laboral, estableciendo compromisos personales para promover el bienestar propio y de sus equipos.

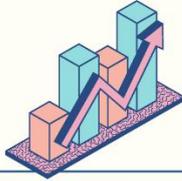
#### Anexos

A continuación, se integra el material infográfico que se tiene previsto entregar durante la sesión.

- Infografía de causas: <https://bit.ly/3RuEg0e>
- Infografía de efectos: <https://bit.ly/3NfJzOB>
- Infografía de la OMS: <https://bit.ly/3uK8uDn>

# ESTRÉS LABORAL

## BURNOUT



### ESTRÉS LABORAL...

Tipo de estrés donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que genera un desequilibrio entre lo laboral y lo personal. (IMSS 2022)

### BURNOUT...

La definición de Maslach y Jackson señala que el "Burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir entre individuos cuyo objeto es el trabajo" (Juárez, Idrovo, Camacho & Placencia, 2014)



### SINTOMAS

**Cognitivos**  
Dificultad de concentración, confusión, olvidos, pensamiento menos efectivo, reducción de la capacidad de solución de problemas, reducción de la capacidad de aprendizaje.

**Conductuales**  
Disminución de la productividad, cometer errores, reportarse enfermo, dificultades en el habla, trato mal en las relaciones sociales, llanto.



**Emocionales**  
Ansiedad, miedo, irritabilidad, mal humor, frustración, agotamiento, impotencia, inseguridad, desmotivación, intolerancia

**Fisiológicos**  
Músculos contraídos, dolor de cabeza, problemas de espalda o cuello, mal estar estomacal, fatiga, infecciones, problemas de sueño.

De acuerdo a la OMS (Organización Mundial de la Salud)

El **75%** de los **mexicanos** padece fatiga por **estrés laboral**.

Superando a países como China (73%) y Estados Unidos (59%).

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA



### POSIBLES CAUSAS



- **Propias del trabajo.**  
Trabajo a ritmo acelerado, presión de tiempo, poco apoyo de colegas, inseguridad laboral, muchas horas de trabajo, salarios bajos, acoso sexual o psicológico.
- **Relación Hogar.**  
Trabajo-conflicto de papeles y responsabilidades, particularmente para las mujeres. La familia está expuesta a los riesgos ocupacionales, la falta de apoyo de la pareja, el entorno social. Violencia doméstica. Dificultad en la logística de la vida diaria.
- **Personal**  
Competitividad, hostilidad. El tiempo de ocio. Demasiado compromiso. (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2005 )

### COMO PREVENIRLO



Haz ejercicio.  
(Peiró, 1999b).



Llevar una dieta equilibrada.



No trabajar más de 10 horas al día.



Dormir mínimo 6 horas.



Desconectarse de las tareas rutinarias. Usar técnicas de relajación

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala  
Psicología a Distancia

Modulo: 0302 - El Campo Aplicado de los Procesos Organizacionales  
Docente: Mtra. Guadalupe Muñoz Velázquez  
Presentan:  
Melanie Lucía Huerta Avendaño  
Rapeta Muñoz Verónica Beatriz

#### Referencias

- Instituto Mexicano del Seguro Social (03 de Noviembre 2022). Estrés Laboral. Recuperado de: <https://www.imss.gob.mx/estres-laboral>
- Juárez-Carola, A., Idrovo, A. J., Camacho-Ariza, A., & Placencia-Reyes, O. (2014). Síndrome de burnout en población mexicana: Una revisión sistemática. Salud Mental, Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz, pp. 169-176. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16923107030>
- Tapia-Cerantales, D. (2020). 75% de los mexicanos sufren de fatiga por estrés laboral ¿qué lo provoca? Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/75-mexicanos-fatiga-estrés-laboral-qué-lo-provoca/>
- Peiró, J. M., & Salvador, A. (1998). Desencadenantes del estrés laboral (Vol. 2). Madrid: Paidós.

# Así reacciona nuestro cuerpo ante el estrés

El **estrés** es reconocido actualmente como el **asesino silencioso**. El **60%** de las **enfermedades** y **dolencias** son creadas por el estrés.



## 1. Sistema nervioso

El cuerpo desvía la energía para alejarnos del peligro. El nervio simpático estimula la producción de adrenalina y cortisol.



## 2. Sistema musculoesquelético

Los músculos se tensan y desencadena dolores de cabeza, migrañas, entre otros malestares.



## 3. Sistema cardiovascular

Los ataques de estrés aumentan el ritmo y la fuerza de los latidos. Episodios constantes de estrés pueden inflamar las arterias coronarias y conducir a un ataque cardíaco.



## 4. Sistema respiratorio

La respiración se dificulta y causa hiperventilación, puede llegar a desencadenar ataques de pánico en ciertas personas.



## 5. Sistema endocrino

El cerebro envía ciertas señales a las glándulas suprarrenales para producir cortisol y epinefrina (adrenalina). Cuando esto ocurre, el hígado libera más glucosa en la sangre, la cual nos da más energía para poder responder mejor ante una emergencia.

## 6. Sistema gastrointestinal

Ocasiona cambios en la alimentación y aumenta el consumo de alcohol y tabaco, causando reflujo y acidez.



## 7. Sistema reproductivo

En las mujeres, el estrés causa ciclos menstruales irregulares y dolorosos. En los hombres, el exceso de cortisol afecta la testosterona, la producción de espermia y ocasiona impotencia.



## Estrés crónico

Se desarrolla, porque el **cuerpo siempre permanece en alerta aún cuando no hay peligro**. Con el tiempo una persona puede tener **serios problemas de salud**, como:

- Problemas en la piel (acné o eczema)
- Presión arterial alta
- Insuficiencia cardíaca
- Diabetes tipo I y II
- Obesidad
- Depresión o ansiedad

SOMOS CIENCIA

**MSP**



Organización  
Mundial de la Salud

## Lidiar con el estrés durante el brote de 2019-nCoV



Es normal sentirse triste, estresado, confundido, asustado o enfadado durante una crisis.

Puede ser de ayuda hablar con personas de confianza. Póngase en contacto con amigos y familiares.

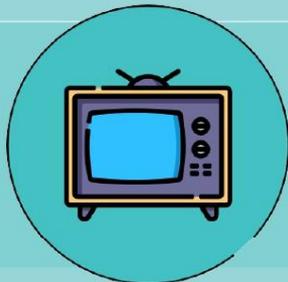
Si debe permanecer en casa, mantenga un estilo de vida saludable, lo que incluye seguir una dieta adecuada, dormir, hacer ejercicio y mantener contactos sociales con sus seres queridos en casa y por correo electrónico y teléfono con otros familiares y amigos.



No recurra al tabaco, el alcohol u otras drogas para lidiar con sus emociones.

Si se siente superado por la situación, hable con un trabajador de la salud o un consejero en cuestiones de salud. Tenga un plan, sepa dónde y cómo buscar ayuda para atender sus necesidades de salud física y mental, si es necesario.

Infórmese sobre los hechos. Reúna información que le ayude a determinar con precisión su nivel de riesgo para poder tomar precauciones razonables. Busque una fuente creíble, en la que pueda confiar, como el sitio web de la OMS o una agencia de salud pública local o estatal.



Limite su nivel de preocupación y nerviosismo reduciendo el tiempo que usted y su familia pasan viendo o escuchando noticias de los medios de comunicación que les generen malestar.

Recurra a capacidades que ya haya utilizado en el pasado y le hayan ayudado a sobreponerse a las adversidades de la vida, y utilice esas capacidades para manejar sus emociones durante este difícil periodo de brote.



## **SESIÓN No. 4**

### **Resolución de conflictos y mediación**

**Objetivo:** Capacitar en la resolución de conflictos y técnicas de mediación.

**Recursos o materiales:** Estudios de caso, Tarjetas de roles (juegos de roles), bolígrafos y papel.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### **Desarrollo**

La sesión 4 iniciará con una presentación sobre la naturaleza de los conflictos en el entorno de salud y la importancia de la mediación efectiva, se utilizarán dos estudios de caso para ilustrar diferentes tipos de conflictos y estrategias de resolución en el ámbito sanitario. En este caso, los participantes se dividirán en dos grupos para analizar y discutir los estudios de caso, identificando las causas subyacentes del conflicto y proponiendo soluciones. Esta actividad fomentará la comprensión profunda de las dinámicas de conflicto y la importancia de abordarlas adecuadamente.

Posteriormente, se llevará un ejercicio de roles, donde los participantes practicarán técnicas de mediación y negociación, estos ejercicios interactivos permitirán a los líderes experimentar el papel de mediador y las habilidades necesarias para facilitar la resolución de conflictos. La sesión concluirá con una discusión grupal sobre las lecciones aprendidas y cómo aplicar estas técnicas en situaciones reales en su entorno de trabajo. Se enfatizará la importancia de la empatía, la comunicación asertiva y la búsqueda de soluciones ganar-ganar en la mediación de conflictos.

#### **Anexos**

- Estudio de caso 1 y 2: <https://bit.ly/4a73ZDd>

## SESIÓN No. 5

### Liderazgo ético y toma de decisiones

**Objetivo:** Reflexionar sobre la ética en la toma de decisiones y el impacto en el clima organizacional.

**Recursos o materiales:** Ejercicios prácticos, bolígrafos y papel

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 5 comenzará explorando el concepto de ética en el liderazgo y su impacto en el clima organizacional. Se presenta una serie de ejercicios prácticos e hipotéticos que ilustran dilemas éticos comunes en el entorno de la salud. Los participantes se dividirán en parejas para analizar estos casos, debatiendo sobre las posibles decisiones y sus implicaciones éticas. Esta discusión fomentará la comprensión de que las decisiones éticas no siempre son claras y requieren un análisis cuidadoso y considerado.

Luego, la sesión se enfocará en herramientas y marcos para la toma de decisiones éticas, incluyendo la consideración de valores personales y organizacionales, y la evaluación de impactos a largo plazo. Los líderes aprenderán a equilibrar diversas perspectivas y a considerar los aspectos éticos en su proceso de toma de decisiones.

La sesión culminará con un ejercicio de reflexión personal, donde los participantes evalúan cómo pueden aplicar estos principios éticos en su liderazgo diario para mejorar el clima y la cultura organizacional.

#### Anexos

- Ejercicio Tarjetas de decisión: <https://bit.ly/41aZ7J8>
- Ejercicio Decir la verdad: <https://bit.ly/41aZ7J8>
- Ejercicio Conversión de conocimiento en práctica: <https://bit.ly/41aZ7J8>

## SESIÓN No. 6

### Trabajo en equipo y colaboración

**Objetivo:** Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental.

**Recursos o materiales:** Actividad de team building: la telaraña, una cuerda, video.

#### Desarrollo

La sesión 6 se enfocará en fortalecer las habilidades de trabajo en equipo y promover la colaboración efectiva entre diferentes departamentos, por lo que la sesión se iniciará con una breve introducción sobre la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en el contexto de la salud con un breve video. Se llevarán a cabo una actividad de team building diseñadas para romper barreras y fomentar la confianza entre los participantes, como "La Telaraña": los participantes forman un círculo alrededor de una cuerda entrelazada que simula una telaraña, cada persona debe pasar al otro lado sin tocar las cuerdas, ayudándose mutuamente. Esta actividad fomenta la colaboración, la comunicación y la resolución creativa de problemas en un ambiente divertido y desafiante.

Durante la sesión, se promueve la reflexión sobre cómo esta actividad se relaciona con situaciones reales en el lugar de trabajo, además, los líderes serán alentados a discutir y compartir sus experiencias y desafíos en cuanto al trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental. La sesión concluirá con una discusión grupal sobre estrategias prácticas para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo en sus respectivos entornos laborales, reforzando la importancia de una cultura organizacional basada en la cooperación y el apoyo mutuo.

#### Anexos

- Video de Liderazgo y Trabajo en Equipo  
<https://www.youtube.com/watch?v=jW5KN4Kvpw0>

## SESIÓN No. 7

### Gestión del cambio y adaptabilidad

**Objetivo:** Preparar a los líderes para gestionar cambios y adaptarse a nuevos escenarios.

**Recursos o materiales:** Videos, ejemplos prácticos, bolígrafos y papel.

#### Desarrollo

En la sesión 7 se iniciará con una presentación sobre la naturaleza del cambio en las organizaciones de salud y la importancia de adaptarse eficazmente; así como se utilizarán ejemplos prácticos para ilustrar cómo los cambios pueden impactar a los equipos y cómo un liderazgo efectivo puede facilitar estos procesos. En sí, la sesión se enfocará en desarrollar habilidades para identificar, planificar y gestionar cambios organizacionales, se realizarán reflexiones dirigidas donde los participantes anotarán en un papael los desafíos y oportunidades que presentan los cambios en sus entornos de trabajo, compartiendo experiencias y estrategias para manejarlos.

Los líderes aprenderán a comunicar eficazmente los cambios a sus equipos, promoviendo la adaptabilidad y la resiliencia. Se enfatizará la importancia de ser proactivos en la gestión del cambio, anticipando posibles resistencias y trabajando en estrategias para superarlas. La sesión concluirá con un ejercicio de planificación en el que los participantes esbozan acciones concretas para implementar en sus áreas de responsabilidad, fomentando así un enfoque práctico y aplicado hacia la gestión del cambio y la adaptabilidad.

#### Anexos

- Presentación de cambio organizacional:  
<https://www.youtube.com/watch?v=a1mJWDeCzjg>
- Presentación de gestión de cambio:  
<https://www.youtube.com/watch?v=p2wiksnm23I>

## SESIÓN No. 8

### Motivación y reconocimiento del personal

**Objetivo:** Aprender técnicas para motivar y reconocer el trabajo del equipo.

**Recursos o materiales:** Infografías, dinámicas motivacionales, bolígrafos y papel.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 8 comenzará con una introducción gráfica sobre los principios de la motivación y la importancia del reconocimiento en el lugar de trabajo; luego, se presentarán ejemplos reales para ilustrar cómo distintas estrategias de motivación y reconocimiento pueden ser aplicadas efectivamente en el ámbito de la salud.

A continuación, se realizarán dos dinámicas motivacionales que involucrarán a los participantes en ejercicios interactivos. Primero, "El Círculo de Apreciación": los participantes se sientan en círculo y uno por uno, cada miembro expresa algo positivo o agradece a la persona a su derecha. Segundo, "La Lluvia de Ideas Positivas": en dos grupos, los participantes anotan en papeles las cualidades positivas y logros de sus compañeros. Luego, cada persona recibe los papeles con sus elogios, leyendo en voz alta lo que sus colegas valoran de él o ella.

La sesión también incluirá una discusión grupal donde los participantes compartirán sus propias experiencias y desafíos en motivar a sus equipos; y se explorarán técnicas efectivas para mejorar la moral y el compromiso del personal. El encuentro concluirá con un compromiso personal de cada líder para implementar estrategias de motivación y reconocimiento en sus áreas de trabajo, destacando el impacto positivo de estas prácticas en el clima organizacional.

#### Anexos

- Video Técnicas Motivación: <https://www.youtube.com/watch?v=lf6dkS3v-4>
- Infografía de principios de la motivación: <https://bit.ly/47NcDVP>
- Infografía de teorías de la motivación: <https://bit.ly/489C8AD>

# 4

## PRINCIPIOS PARA LOGRAR EQUIPOS MOTIVADOS



### ¿Cómo montar un equipo eficiente y mantenerlo motivado?

Al pensar incentivos para reconocer los esfuerzos de un equipo, lo primero en lo que suele pensarse es el dinero. Sin embargo, el dinero no es la única motivación de tus empleados. Hay muchas otras cosas que puedes hacer para lograr un mayor compromiso, generar más confianza y aumentar su motivación.



**PODER.** Responsabilidad y autoridad para tomar decisiones. Que los empleados tengan poder, voz y voto en la empresa aumentará su identificación y compromiso con la misma.



**INFORMACIÓN.** Tu equipo debe tener acceso a la información de la empresa. Y que sea precisa, actualizada y entendible.



**CONOCIMIENTO.** Tiene que ver con el entrenamiento de los empleados y la mejora de sus habilidades.



**RECOMPENSAS.** Premia a los empleados que hacen un esfuerzo por mejorar el desempeño del negocio. El dinero no es el motivador más importante.

### ¿Qué obtendrás a cambio?

A partir de estas ideas, Rodrigo Escobedo, colaborador en el blog de Zyncro, apunta algunos de los beneficios que lograrán las empresas:



Empleados más responsables y que asumen los éxitos y fallos derivados de su trabajo.

Un equipo mejor formado, con mejor habilidades y mayor conocimiento.

Colaboradores más felices y comprometidos, que contribuirán de manera efectiva en el logro de las metas estratégicas de tu negocio.



Web: [www.zyncro.com](http://www.zyncro.com)  
Blog: [blog.zyncro.com](http://blog.zyncro.com)  
Twitter: [@zyncro\\_es](https://twitter.com/zyncro_es)

**Zyncro**  
Tu Red Social Corporativa

# TEORÍAS CLÁSICAS DE LA MOTIVACION

1

## MASLOW

jerarquía de las necesidades

La motivación se define en función del escalón en el que estamos de la pirámide que define nuestras necesidades, que son cinco: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización



2

## ADAMS

teoría de la equidad



Para este teórico las personas comparan sus recompensas y el producto de su labor con la de los demás. A partir de esto evalúan si son justas o no, de no serlo se producirá la desmotivación y las acciones para que llegue.

3

## VROOM

teoría de las expectativas

Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito. El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.



4

## McCLELLAND

logro, poder y afiliación



Para este teórico lo que cada persona busca con sus actuaciones pueden ser una de estas tres cosas. El logro, el impulso de sobresalir con el trabajo bien hecho. El poder, lograr controlar e influir para obtener reconocimiento. Y por último, la afiliación la necesidad de pertenecer a un grupo.

[motivacionymas.com](http://motivacionymas.com)

## **SESIÓN No. 9**

### **Gestión del tiempo y delegación efectiva**

**Objetivo:** Mejorar la gestión del tiempo y delegación de tareas.

**Recursos o materiales:** Bolígrafos y papel.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### **Desarrollo**

La sesión 9 comenzará con una exposición sobre la importancia de una gestión eficiente del tiempo y cómo una delegación efectiva puede optimizar los procesos y el rendimiento del equipo. Se incluirá una presentación de herramientas y técnicas de planificación, como listas de tareas, priorización y establecimiento de metas. Inmediatamente, los líderes participarán en un ejercicio práctico que les permita aplicar estas herramientas en situaciones simuladas, como en el ejercicio "Planificación de Guardia", en el que los participantes reciben un escenario simulado de un día típico en el centro de salud con múltiples tareas y desafíos. Ellos deben en una hoja de papel crear listas de tareas, priorizar actividades y establecer metas claras para gestionar eficientemente el día, simulando la gestión real de un turno de trabajo en el centro de salud.

Este ejercicio está diseñado para mejorar la capacidad de los líderes para identificar tareas delegables y asignarlas de manera efectiva, teniendo en cuenta las habilidades y capacidades de sus equipos. La sesión también incluirá un componente interactivo donde los líderes discuten estrategias para superar los obstáculos comunes en la gestión del tiempo y la delegación, como la procrastinación o la resistencia al cambio.

El encuentro concluirá con un plan de acción personal anotado en una hoja, donde cada líder se compromete a implementar técnicas específicas de gestión del tiempo y delegación en su práctica diaria, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad de sus equipos.

**Anexos:** Ninguno

## SESIÓN No. 10

### Feedback constructivo y evaluación del desempeño

**Objetivo:** Capacitar en la entrega de retroalimentación constructiva y evaluación del desempeño.

**Recursos o materiales:** Tarjetas de roles

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 10 se iniciará con una explicación sobre la importancia de proporcionar retroalimentación constructiva y cómo esta práctica contribuye al desarrollo y a la mejora continua de los equipos. Se introducirán técnicas efectivas de feedback, destacando la importancia de ser específico, objetivo y orientado a soluciones.

La sesión se centrará en Juegos de roles, donde los participantes practicarán la entrega y recepción de feedback en diferentes escenarios laborales. Estos ejercicios están diseñados para simular situaciones reales, permitiendo a los líderes experimentar tanto el rol de quien ofrece como el de quien recibe la retroalimentación y se proponen 2:

1. **Juego de Rol - Manejo de una Situación de Crisis:** En este escenario, un participante asume el rol de un líder de equipo que debe proporcionar retroalimentación a un miembro del equipo (otro participante) después de una situación de crisis, como un error en la medicación. El objetivo es brindar retroalimentación constructiva, abordando tanto las áreas de mejora como reconociendo las acciones positivas bajo presión, fomentando la comunicación empática y enfocada en soluciones.
2. **Juego de Rol - Promoción de Mejoras en la Atención al Paciente:** En este escenario, un participante interpreta a un supervisor que debe dar retroalimentación a un enfermero (otro participante) sobre su interacción con los pacientes. El enfoque está en cómo el enfermero puede mejorar su comunicación y empatía con los pacientes, proporcionando

retroalimentación de manera que motive y guíe al enfermero para mejorar su desempeño, sin desalentarlo.

La sesión concluirá con una discusión grupal sobre cómo implementar efectivamente estrategias de retroalimentación y evaluación del desempeño en sus entornos de trabajo, reforzando el objetivo de fomentar un entorno de aprendizaje y mejora continua.

**Anexos:** Ninguno

## **SESIÓN No. 11**

### **Desarrollo de competencias de liderazgo transformacional y transaccional**

**Objetivo:** Desarrollar competencias clave de liderazgo transformacional y transaccional

**Recursos o materiales:** Autoevaluaciones, discusiones en grupo.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

### **Desarrollo**

La sesión 11 comenzará con una presentación breve que define y contrasta el liderazgo transformacional (centrado en inspirar y motivar) y el transaccional (basado en recompensas y correcciones). Luego, los participantes, con bolígrafos y papel, participarán en un ejercicio de autorreflexión, identificando elementos de ambos estilos en su práctica de liderazgo actual. Luego, en parejas, discutirán cómo podrían integrar de manera más efectiva ambos estilos en su gestión diaria, compartiendo ideas y estrategias. La sesión concluirá con la elaboración de un plan de acción personal, donde cada líder se compromete a aplicar aspectos de liderazgo transformacional y transaccional en su entorno de trabajo para mejorar la efectividad del equipo. Al final, cada participante deberá mencionar su compromiso de trabajar en el desarrollo continuo de sus habilidades de liderazgo.

**Anexos:** Ninguno

## SESIÓN No. 12

### Gestión de la diversidad y la inclusión

**Objetivo:** Promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

**Recursos o materiales:** Casos de estudio, bolígrafos y papel.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 12 iniciará abordando la importancia de crear y mantener un ambiente de trabajo diverso e inclusivo en el sector de la salud, por lo que se utilizarán diez ejemplos de comportamientos que muestran formas de crear un espacio inclusivo, así como los desafíos y beneficios de trabajar en entornos diversos y cómo la inclusión puede mejorar la dinámica de equipo y la calidad del servicio. Los participantes se elegirán uno de los ejemplos de estudio, discutiendo cómo abordarían situaciones específicas relacionadas con la diversidad y la inclusión. Estas discusiones permitirán a los líderes reflexionar sobre sus propias percepciones y prácticas, y aprender de las experiencias y enfoques de sus colegas.

La sesión también incluye una parte práctica donde los líderes desarrollan estrategias para promover la inclusión y el respeto en sus equipos, las mismas que deberán escribir en una hoja. Con esta actividad se fomentará el diálogo abierto sobre temas de diversidad, identificando maneras de superar prejuicios y barreras. La sesión concluirá con cada líder comprometiéndose a implementar prácticas inclusivas en su entorno laboral, reconociendo la diversidad como un activo valioso para su organización.

#### Anexos

- Casos de estudio de comportamientos inclusivos: <https://bit.ly/489QAIT>

## SESIÓN No. 13

### Planificación estratégica y visión a largo plazo

**Objetivo:** Desarrollar habilidades en la planificación estratégica.

**Recursos o materiales:** Bolígrafos y papel

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 13 iniciará con una explicación sobre la importancia de la planificación estratégica en el contexto de la salud, y cómo esta puede guiar a la organización hacia objetivos futuros significativos. Se introducirá el concepto de análisis de escenarios, donde los participantes aprenden a anticipar posibles futuros y cómo sus decisiones pueden influir en esos resultados. A través de un ejercicio práctico, los líderes trabajarán en el desarrollo de planes de acción que consideran diferentes escenarios y estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo:

1. **Simulación de escenarios:** Los participantes recibirán descripciones de diferentes situaciones hipotéticas o retos que podrían enfrentar en el futuro en su entorno de trabajo (como cambios en la política de salud, innovaciones tecnológicas, o emergencias sanitarias). Luego, trabajarán en parejas para desarrollar planes de acción que aborden estos escenarios.
2. **Desarrollo de planes de Acción:** Basándose en los escenarios proporcionados, los líderes elaborarán planes de acción detallados, que incluyen la definición de objetivos, la identificación de recursos necesarios, la asignación de tareas y la determinación de plazos.

Por tanto, la sesión concluirá con una actividad donde cada líder elabora un esbozo de planificación estratégica para su área de trabajo, integrando los conceptos y técnicas aprendidos durante la sesión.

**Anexos:** Ninguno

## SESIÓN No. 14

### Innovación y creatividad en la gestión de salud

**Objetivo:** Fomentar la innovación y creatividad en la gestión de servicios de salud.

**Recursos o materiales:** Brainstorming, estudios de caso.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 14 comenzará con una discusión sobre la importancia de la innovación en el sector salud, destacando cómo puede mejorar la eficiencia, la calidad de la atención y la satisfacción del paciente. Seguido, se introducirá la técnica de brainstorming y pensamiento creativo, animando a los participantes a pensar fuera de lo convencional y a explorar nuevas soluciones a problemas comunes en la gestión de la salud. En ese sentido, se utilizarán ejemplos de innovaciones en el sector de la salud para ilustrar ejemplos exitosos de innovación en el sector, analizando los factores que contribuyeron a su éxito.

Los participantes participarán en ejercicios de brainstorming, donde se anotarán todas las ideas que responda en una pizarra, abordando desafíos específicos de su entorno laboral y generando ideas creativas para resolverlos. La sesión fomentará un ambiente donde se valora la experimentación y se acepta el riesgo como parte del proceso de innovación.

La sesión concluirá con un compromiso de los líderes para fomentar un entorno de trabajo que apoye la innovación y la creatividad, identificando acciones concretas que pueden implementar en sus equipos.

#### Anexos

- Ejemplos de innovación en salud <https://bit.ly/41grvtA>

## SESIÓN No. 15

### Cierre del programa y plan de acción personal

**Objetivo:** Consolidar lo aprendido y establecer planes de acción individuales.

**Recursos o materiales:** Bolígrafos y papel.

**Tiempo (duración):** 60 minutos

#### Desarrollo

La sesión 15 está destinada a consolidar los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo del programa. La sesión iniciará con una revisión de los temas clave cubiertos en las sesiones anteriores, permitiendo a los participantes reflexionar sobre su aprendizaje y crecimiento.

Los líderes son guiados en el desarrollo de planes de acción personalizados, donde identifican objetivos específicos basados en las competencias y habilidades aprendidas; y se elaborará un documento final. Se alentará a los participantes a establecer metas claras y realistas, junto con estrategias para alcanzarlas, enfocándose en cómo pueden aplicar lo aprendido en su entorno laboral para mejorar el clima organizacional y la efectividad del equipo.

La sesión incluirá momentos de reflexión individual y discusiones en grupo, donde los participantes comparten sus planes y reciben retroalimentación de sus compañeros y facilitadores. Este intercambio fomenta la responsabilidad y el apoyo mutuo. El encuentro concluirá con un cierre formal del programa, reconociendo el esfuerzo y el compromiso de los participantes, y destacando la importancia de la aplicación continua de estas habilidades en su práctica profesional diaria.

**Anexos:** Formato de plan de acción

Objetivo personal	Estrategias para lograrlo	Recursos necesarios	Plazos	Indicadores de éxito

## Programa de incentivos y reconocimiento

Para la implementación de prácticas, se propone establecer un programa de incentivos que promueva el logro de metas entre el personal, de manera que sirva como un mecanismo de motivación y cohesión en el trabajo en equipo.

### *Tabla de incentivos y reconocimiento*

<b>Incentivos y Reconocimiento</b>	
<b>Programa de Reconocimiento Mensual</b>	Implementación de un sistema mensual de reconocimiento. Destacar logros individuales y de equipo.
<b>Programa de Incentivos por Desempeño</b>	Establecimiento de un sistema de incentivos basado en metas y logros alcanzados. Revisión de la efectividad del programa.
<b>Evaluación y Ajustes</b>	Ajustes según comentarios y resultados obtenidos.

## Actividades

Una vez desarrollada las charlas y pequeñas prácticas, las siguientes actividades están diseñadas para poner en funcionamiento lo aprendido, por ello se menciona el rol de liderazgo innovador, este consta de una simulación interactiva que involucra a los participantes en situaciones realistas y desafiantes relacionadas con la implementación de prácticas innovadoras en el centro de salud.

Cada participante asumiría el papel de un líder dentro del centro, ya sea un director, jefe de Recurso Humano, jefe de departamentos o de servicios u otros. El juego se desarrollaría en varias rondas, cada una presentando un escenario único que requiere habilidades de liderazgo innovadoras para abordar.

En una de las rondas, por ejemplo, los participantes podrían enfrentarse a la introducción de una nueva tecnología médica que requiere la capacitación del personal y la gestión de la resistencia al cambio. Los líderes deberían tomar decisiones sobre la asignación de recursos, comunicación efectiva y motivación del personal para asegurar una transición exitosa.

Otro escenario podría involucrar la implementación de un enfoque innovador en la gestión de pacientes, donde los líderes deben colaborar con los equipos multidisciplinarios y fomentar la creatividad en la prestación de servicios de salud.

Cada ronda se acompañaría de discusiones posteriores, donde los participantes reflexionarían sobre las decisiones tomadas, compartirían experiencias y recibirían retroalimentación del facilitador y de sus compañeros participantes. Este enfoque no solo permitiría a los líderes practicar habilidades de liderazgo innovador en un entorno controlado, sino que también fomentaría el aprendizaje colaborativo y el intercambio de ideas, además de fortalecer la comunicación asertiva entre los participantes.

Asimismo, se incorporarán elementos de gamificación, como la asignación de puntos por decisiones efectivas y la creación de un ambiente competitivo y estimulante.

*Tabla de actividades rol de liderazgo innovador*

<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Rol de liderazgo
<b>Objetivo</b>	Desarrollar habilidades de toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión de situaciones inesperadas.
<b>Participantes</b>	Líderes y jefes de departamentos o servicios del centro de salud involucrados en la implementación de prácticas innovadoras.
<b>Duración</b>	60 minutos por sesión (ajustable según la complejidad de los escenarios).
<b>Materiales Necesarios</b>	Tarjetas con roles asignados, escenarios impresos, fichas para toma de decisiones, marcadores y pizarra.
<b>Estructura de la Actividad</b>	Introducción y asignación de roles. Presentación del escenario innovador y desafíos asociados.

### **Beneficios Esperados**

Desarrollo de rondas de toma de decisiones, comunicación y resolución de problemas.

Discusión y retroalimentación después de cada ronda.

Mejora en la toma de decisiones estratégicas, habilidades de comunicación efectiva y gestión de crisis.

---

Mientras que la siguiente es la simulación de crisis innovadora, la cual sería una actividad inmersiva diseñada para desafiar a los líderes del centro de salud a manejar situaciones de emergencia relacionadas con la implementación de prácticas innovadoras.

En este escenario, se plantearía una crisis inesperada, como la interrupción del suministro de un recurso clave necesario para una nueva iniciativa de salud, o la identificación de un fallo crítico en una práctica innovadora recién implementada.

Los participantes, asumiendo roles de liderazgo, serían confrontados con decisiones difíciles en tiempo real. Deberían coordinar respuestas inmediatas, asignar recursos de manera efectiva, comunicarse con sus equipos y *stakeholders* externos, y tomar medidas para mitigar el impacto de la crisis en la continuidad de las prácticas innovadoras.

La simulación podría incluir elementos de presión temporal y la introducción de información adicional de manera escalonada para replicar la incertidumbre y complejidad de una situación de crisis real.

*Tabla de simulación de crisis innovadora*

<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>
Nombre	Simulación de crisis organizacionales.
Objetivo	Aprender habilidades de liderazgo durante situaciones de crisis relacionadas con la implementación de prácticas innovadoras en un centro de salud.

Participantes	Líderes y supervisores del centro de salud involucrados en la implementación de prácticas innovadoras.
Duración	3 horas por sesión (ajustable según la complejidad de los escenarios).
Materiales Necesarios	Escenarios de crisis, roles asignados, fichas para toma de decisiones, cronómetro, pizarra o proyector para la presentación de resultados. Introducción y asignación de roles en la simulación.
Estructura de la Actividad	Presentación del escenario de crisis innovadora. Desarrollo de la simulación con toma de decisiones en tiempo real. Discusión y análisis de resultados.
Beneficios Esperados	Desarrollo de habilidades de toma de decisiones bajo presión, gestión de crisis, adaptabilidad y comunicación efectiva en el contexto de la innovación.

---

## Anexo 8. Validez de la propuesta

### 1. Introducción

Estimado juez: Se le ha designado para analizar el "Programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja". La valoración de este instrumento es crucial para asegurar su validez y la eficaz utilización de los resultados que se obtengan, contribuyendo así a la presente investigación. Se Agradece sinceramente su valioso aporte.

### 2. Datos generales del experto

<b>Nombres:</b>	Maritza
<b>Apellidos:</b>	Meléndez García
<b>DNI:</b>	01154284
<b>Grado profesional:</b>	Magister
<b>Experiencia laboral:</b>	Treinta y cinco años
<b>Experiencia en investigación:</b>	Cinco años

### 3. Presentación de instrucciones

A continuación, se proporciona las escalas de calificación para el "Programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja" creado por Línerson Mego Valqui en el año 2023. Le solicito que evalúe cada uno de los ítems según los siguientes indicadores:

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
5	Cumple completamente con la indicación
4	Buen cumplimiento con la indicación
3	Aceptable cumplimiento con la indicación
2	Bajo cumplimiento con la indicación
1	Muy bajo cumplimiento con la indicación

#### 4. Evaluación de la propuesta

Criterio	Ítem	Calificación				
		1	2	3	4	5
Relevancia del problema	La propuesta aborda un problema relevante y actual					✓
	La propuesta demuestra comprensión del contexto y la importancia del problema					✓
Claridad y Coherencia	La propuesta está bien escrita y es fácil de entender					✓
	La estructura de la propuesta es lógica y coherente					✓
Viabilidad y Factibilidad	La propuesta presenta un plan claro y viable para abordar el problema					✓
	Se han considerado los recursos necesarios para implementar la propuesta					✓
Innovación y Originalidad	La propuesta ofrece enfoques nuevos o soluciones creativas al problema					✓
	Se destacan elementos innovadores que podrían marcar la diferencia					✓
<b>Observaciones:</b>						

  
 Maritza Meléndez García  
 OBSTETRA  
 (000-5075)

Diciembre de 2023

## 1. Introducción

Estimado juez: Se le ha designado para analizar el "Programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja". La valoración de este instrumento es crucial para asegurar su validez y la eficaz utilización de los resultados que se obtengan, contribuyendo así a la presente investigación. Se Agradece sinceramente su valioso aporte.

## 2. Datos generales del experto

<b>Nombres:</b>	Dagní
<b>Apellidos:</b>	Flores Panduro
<b>DNI:</b>	01120566
<b>Grado profesional:</b>	Magister
<b>Experiencia laboral:</b>	24 años.
<b>Experiencia en investigación:</b>	07 años.

## 3. Presentación de instrucciones

A continuación, se proporciona las escalas de calificación para el "Programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja" creado por Linerson Mego Valqui en el año 2023. Le solicito que evalúe cada uno de los ítems según los siguientes indicadores:

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
5	Cumple completamente con la indicación
4	Buen cumplimiento con la indicación
3	Aceptable cumplimiento con la indicación
2	Bajo cumplimiento con la indicación
1	Muy bajo cumplimiento con la indicación

#### 4. Evaluación de la propuesta

Criterio	Ítem	Calificación				
		1	2	3	4	5
Relevancia del problema	La propuesta aborda un problema relevante y actual					X
	La propuesta demuestra comprensión del contexto y la importancia del problema					X
Claridad y Coherencia	La propuesta está bien escrita y es fácil de entender				X	
	La estructura de la propuesta es lógica y coherente				X	
Viabilidad y Factibilidad	La propuesta presenta un plan claro y viable para abordar el problema				X	
	Se han considerado los recursos necesarios para implementar la propuesta				X	
Innovación y Originalidad	La propuesta ofrece enfoques nuevos o soluciones creativas al problema				X	
	Se destacan elementos innovadores que podrían marcar la diferencia				X	
<b>Observaciones:</b>						

  
 Dayi Flores Panduro  
 OBSTETRA  
 COP. 9697  
 HOSPITAL PÉREZ GONZÁLEZ CALI/MARCA

Diciembre de 2023

## 1. Introducción

Estimado juez: Se le ha designado para analizar el "Programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja". La valoración de este instrumento es crucial para asegurar su validez y la eficaz utilización de los resultados que se obtengan, contribuyendo así a la presente investigación. Se Agradece sinceramente su valioso aporte.

## 2. Datos generales del experto

Nombres:	Eyner Cristian
Apellidos:	Leiva Arevalo
DNI:	71749944
Grado profesional:	Magister
Experiencia laboral:	Tres años
Experiencia en investigación:	Asesor de tesis UCSS.

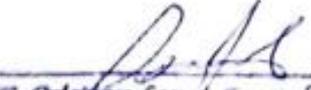
## 3. Presentación de instrucciones

A continuación, se proporciona las escalas de calificación para el "Programa de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de un Centro de Salud, Rioja" creado por Línerson Mego Valqui en el año 2023. Le solicito que evalúe cada uno de los ítems según los siguientes indicadores:

Calificación	Descripción
5	Cumple completamente con la indicación
4	Buen cumplimiento con la indicación
3	Aceptable cumplimiento con la indicación
2	Bajo cumplimiento con la indicación
1	Muy bajo cumplimiento con la indicación

#### 4. Evaluación de la propuesta

Criterio	Ítem	Calificación				
		1	2	3	4	5
Relevancia del problema	La propuesta aborda un problema relevante y actual					✓
	La propuesta demuestra comprensión del contexto y la importancia del problema					✓
Claridad y Coherencia	La propuesta está bien escrita y es fácil de entender					✓
	La estructura de la propuesta es lógica y coherente					✓
Viabilidad y Factibilidad	La propuesta presenta un plan claro y viable para abordar el problema					✓
	Se han considerado los recursos necesarios para implementar la propuesta					✓
Innovación y Originalidad	La propuesta ofrece enfoques nuevos o soluciones creativas al problema					✓
	Se destacan elementos innovadores que podrían marcar la diferencia				✓	
<b>Observaciones:</b>						

  
 E. Cristian Leiva Arevalo  
 Lic. Enfermería  
 C.E.P 105049

Diciembre de 2023