



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal
del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote,
2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

García Cerna, Alberto Carlos (ORCID: 0000-0001-8908-0585)

ASESOR:

Dr. Castillo Saavedra, Ericson Félix (ORCID: 0000-0002-9279-7189)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de los Servicios de la Salud

CHIMBOTE - PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico esta tesis de grado a Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, a mi esposa Sandra Milagros gracias por estar en los momentos más difíciles brindándome su amor, paciencia y comprensión; a mis hijos Thiago y Aitana ya que juntos han sido la inspiración para todos los logros alcanzados.

Así mismo a mis padres que han sido los pilares fundamentales en mi formación como profesional, por brindarme la confianza y sus consejos

Alberto Carlos

Agradecimiento

A mis familiares por su infinito apoyo y constante motivación

A los colaboradores del hospital III EsSalud Chimbote, quienes me facilitaron la obtención la información.

A mis profesores y docentes quienes me orientaron para culminar este trabajo.

El autor

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	12
III. METODOLOGIA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística	19
3.3. Escenario de estudio	20
3.4. Participantes	21
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.6. Procedimiento	22
3.7. Rigor científico	23
3.8. Método de análisis de datos	24
3.9. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
V. CONCLUSIONES	52
VI. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Diagnóstico del clima organizacional en el servicio de traumatología del Hospital EsSalud - Chimbote	29
Tabla 2. Entrevista al Informante 1: Percepción del clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud – Chimbote.	30
Tabla 3. Entrevista al Informante 2: Percepción del clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud – Chimbote.	31
Tabla 4. Entrevista al Informante 3: Percepción del clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud – Chimbote.	32
Tabla 5. Análisis FODA del Hospital III EsSalud Chimbote	34
Tabla 6. Medición de indicadores del Clima organizacional del servicio de Traumatología - Hospital III EsSalud, Chimbote	36
Tabla 7. Identificación del problema y propuesta de mejora en la Estructura del clima organizacional del servicio	42
Tabla 8. Identificación de problemas y alternativas de solución a la Innovación y liderazgo de los colaboradores del servicio	43
Tabla 9. Alternativas de solución para mejorar la Motivación y toma de decisiones de los colaboradores del servicio	43
Tabla 10. Beneficios de la propuesta para mejorar el Clima Organizacional en el personal del servicio de Traumatología del Hospital III EsSalud Chimbote.	50
Tabla 11. Validez de contenido mediante V de Aiken dicotómico.	51

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama estructural de la Red Asistencial EsSalud Chimbote	27
Figura 2. Proceso de recolección de los datos para diagnosticar el clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud III Chimbote	33
Figura 3. Análisis de la problemática de la Estructura del clima organizacional	37
Figura 4. Análisis del problema de la categoría innovación y liderazgo del clima organizacional	39
Figura 5. Análisis del problema de la categoría Motivación y toma de decisiones del clima organizacional	40
Figura 6. Esquema de propuesta de Mejora de la categoría: Estructura del clima organizacional.	44
Figura 7. Esquema de propuesta de Mejora de la categoría: Innovación y liderazgo	46
Figura 8. Esquema de propuesta de Mejora de la categoría 3: Motivación y toma de decisiones	48

Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de elaborar una Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, el tipo de investigación es cualitativo con un diseño de casos únicos; los informantes fueron profesionales asistenciales y administrativos que laboran en el hospital. Como técnica se utilizaron la entrevista y la observación; como instrumentos para recopilar la información se utilizó, una guía de entrevista a profundidad y una ficha de cotejo, ambas elaboradas de acuerdo a las categorías priorizadas de la variable. Los resultados se expresan en primer lugar como diagnóstico de la realidad problemática en las categorías Estructura, que resalta las normas poco flexibles, la resistencia al cambio, infraestructura inadecuada y equipos obsoletos; en innovación y liderazgo, se percibe una pobre iniciativa, falta de estímulos para asumir compromisos y déficit en la motivación y toma de decisiones. Como propuesta para mejorar el clima organizacional, sobresale la mejora de la infraestructura física, adquisición de nuevos equipos, mejorar los protocolos de atención, desarrollar talleres de habilidades blandas, comunicación asertiva, toma de decisiones, cultura y compromiso institucional; así mismo, gestionar incentivos y apoyo para mejorar la participación de los colaboradores del servicio de traumatología.

Palabras clave: Plan de mejora, clima organizacional, personal, Servicio de traumatología.

Abstract

The present investigation has the objective of elaborating a Proposal for an organizational climate improvement plan in the trauma service staff of Hospital III EsSalud, Chimbote, the type of investigation, corresponds to a qualitative approach with a design of unique cases; The participants who acted as informants were healthcare professionals and administrators who work in the hospital. As a technique, the interview and observation; As instruments to collect the information, an in-depth interview guide and a comparison sheet were used, both prepared according to the prioritized categories of the variable. The results are expressed in the first place as a diagnosis of the problematic reality in the Structure categories, which highlights inflexible norms, resistance to change, inadequate infrastructure and obsolete equipment; in innovation and leadership, a poor initiative is perceived, lack of stimuli to make commitments and deficits in motivation and decision-making. As a proposal to improve the organizational climate, the improvement of physical infrastructure, acquisition of new equipment, improvement of service protocols, development of soft skills workshops, assertive communication, decision making, culture and institutional commitment stand out; likewise, manage incentives and support to improve the participation of the collaborators of the trauma service.

Keywords: Improvement plan, organizational climate, personnel, Traumatology Service.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe un gran interés por el estudio de los ambientes de trabajo, tanto en las instituciones del estado y las privadas, así como en otras organizaciones sociales y comunitarias, este interés ha cobrado enorme relevancia por el impacto que genera en productividad de bienes y servicios (Alcántara, Maldonado, & Arcos, 2012); no hay que olvidar que la variable clima laboral siempre está asociada significativamente con otras variables como puede ser, la complacencia laboral, el desempeño y rendimiento de los colaboradores, tal como lo muestran diversos estudios al respecto; esto quiere decir que existe un clima percibido alto, la satisfacción laboral también es alta (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015).

Es pertinente conocer que las organizaciones evalúan, monitorean y controlan el clima organizacional, esta variable ejerce una influencia directa o positiva así como indirecta o negativa sobre la productividad y eficiencia; así también con la satisfacción, innovación laboral y con otras actitudes de los colaboradores con el trabajo y la organización; es así, el 86.6% de los trabajadores que se encuentran satisfechos laboralmente, han sido influenciados por el clima laboral de la organización (Rahimic, 2013).

Según la Organización Internacional del Trabajo (2018) en América Latina, el empleo informal mejoró a partir del 2012, porque su comportamiento estuvo vinculado a un ciclo económico; esto es, en la medida que aumenta o mejora la economía, se incrementa también la actividad económica y es notoriamente en las oportunidades laborales y en la calidad del empleo. Cuando las condiciones organizacionales no favorecen a los trabajadores, disminuye el compromiso, por eso que una gran parte de empleados se muestran incapaces de dar algo más de sus esfuerzos a las organizaciones, disminuyen su lealtad y compromiso (Redacción Portafolio, 2014).

En el Perú, en la mayoría de instituciones del sector salud, principalmente del Ministerio de Salud (MINSA), el ambiente laboral reporta resultados pocos satisfactorios desde la percepción de los trabajadores y más desfavorables es, en

los centros o establecimientos de salud de las regiones del país, donde la mayoría refleja un dato “por mejorar”. En muy pocos casos, como en la cultura organizacional se percibe como “Saludable”, pero en otros componentes como desarrollo del potencial humano y la remuneración, es “no saludable” (Picoy, 2015), por otro lado, se muestran datos que el 15% de trabajadores perciben niveles desfavorables, 65% niveles medios y solo un 20% un clima favorable de su ambiente laboral (Saldaña, 2016).

Desde la realidad percibida en el servicio de traumatología del Hospital III EsSalud Chimbote con respecto al clima organizacional, resaltan a la vista algunas características a tomar en cuenta para el diagnóstico y para la propuesta del plan de mejora: la comunicación entre la jefatura y los demás trabajadores está disponible para cualquier requerimiento y entre los propios colaboradores, exceptuando algunos casos por las propias características individuales; se percibe escasa colaboración e iniciativa al momento de cooperar en actividades o resolver conflictos.

La estructura organizacional presenta sus propias normativas y algunas particularidades de inflexibilidad, principalmente en la ergonomía que no permite desarrollar las actividades de manera adecuada, añadiendo a esto la antigüedad de la infraestructura institucional. La mayoría del personal se identifica con la institución y con su actividad laboral, sin embargo, no existe programas de motivación, incentivos y son muy escasas las oportunidades de innovar; el liderazgo es básicamente administrativo y en ocasiones los trabajadores participan en asumir decisiones sobre el centro o puesto laboral.

La justificación del presente trabajo, parte de la premisa que toda organización posee su propia dinámica y es el caso del sector salud, especialmente en la seguridad social que es una organización prestadora de servicio de salud a los asegurados del Perú, por ello, se hace necesario resaltar el talento humano, como uno de los recursos importante del aparato productivo para brindar y ofrecer calidad de la atención. Es en este sentido, que la presente investigación, tiene especial relevancia social para los colaboradores y autoridades de la institución e indirectamente para la comunidad y población asegurada que acude al servicio de

traumatología. En primer término, teniendo en cuenta este estudio se obtendrá información relevante sobre el perfil del ambiente laboral percibido por el personal del servicio de traumatología, el mismo que se obtendrá a partir de las opiniones de los diversos trabajadores y sobre esta información recopilada se realizará un plan de mejora, el mismo que puede ser desarrollado por las autoridades o equipos de trabajo del servicio.

Desde la perspectiva teórica, el estudio llenará un vacío de la carencia de información respecto a esta variable que hasta la actualidad no existe una propuesta concreta para la mejora del clima de la organización laboral.

El aporte práctico del estudio, radica en que se pueda desarrollar en un futuro cercano la puesta en práctica del plan de gestión para mejorar las características del clima laboral a partir de diagnóstico realizado, considerando las estrategias propuestas en el plan de mejora. Finalmente, desde la perspectiva metodológica, el aporte más importante que es el diseño de una propuesta de un plan de gestión para la mejora del clima laboral del servicio, el mismo que será elaborado por el investigador y luego validado por juicio de expertos. Dicho instrumento de gestión corresponde a la estructura del protocolo y dimensiones del clima laboral, propuesto por el MINSA, que se sustentará en una base teórica y metodológica.

Desde esta realidad, descrita y asumiendo la importancia de la investigación, se formula el siguiente problema: ¿Cuáles son las características de un plan de mejora del clima o ambiente organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020?, en este sentido, el objetivo principal fue diseñar un plan de mejoramiento del ambiente organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020; así mismo, se proponen como objetivos específicos: describir las características del clima laboral del servicio de traumatología, desarrollar la propuesta del plan de mejora y finalmente validar el plan de mejora del ambiente organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a los estudios realizados a nivel internacional, encontramos que Lizarazo, Rodríguez y Guzmán (2016) en Colombia implementaron un modelo de plan para mejorar el clima laboral en sus aspectos críticos de un Hospital de nivel II; se realizó a través de 2 talleres, primero caracterizaron el clima existente, luego priorizaron los elementos de cambio y a partir de la participación colectiva del grupo, además de contar con expertos e investigadores se elaboró la propuestas dirigida a dos dimensiones críticas: Beneficios laborales y resolución de conflictos para mejorar la situación de la percepción de la organización en estas dimensiones débiles.

Bustamante, Grandón y Lapo (2015) en Chile caracterizaron del clima organizacional en dos hospitales de complejidad elevada, detectando los factores más elevados y menos complejos. Para esto se administró un cuestionario de 71 preguntas dentro de 14 dimensiones en una muestra de 561 colaboradores funcionarios. Los resultados se obtuvieron a través de un análisis de valor estandarizado promediado y la confiabilidad se obtuvo a través del alfa de Cronbach. Posteriormente se identificaron los factores que inciden en la identidad, la responsabilidad y la motivación, así mismo, se identificaron los componentes de menos impacto que estaban en el nivel inferior al promedio, siendo la distribución de las personas y del material, la comunicación y el manejo de los conflictos.

Otro estudio de en Córdoba (Argentina), llevado a cabo por Espitia, Cabrales y Morón (2015) sobre el clima organizacional en un establecimiento prestador de salud, con 193 trabajadores, a través del cuestionario basado en los cuatro pilares de la Organización Panamericana de la Salud; como resultados se evidenciaron niveles de satisfacción en más del 80% de los trabajadores, principalmente en las dimensiones de comunicación, valores y en las relaciones interpersonales; mientras que en niveles bajos se ubicó al 20%, principalmente en las dimensiones de bienestar social, compensación, capacitación y reconocimiento. Así también se detectaron virtudes como la comunicación, liderazgo y cooperación, quedando como oportunidades para mejorar, los ascensos y la promoción de los colaboradores.

También, Naranjo, Paz y Marín (2015), en Colombia estudiaron los métodos para la injerencia en el clima de la organización en una Institución que ofrece los servicios de salud en una Universidad de Manizales, la muestra estuvo conformada por 84 trabajadores y se utilizó un instrumento de la OPS, que mide el clima de la organización; se llegó a la conclusión que el clima organizacional es poco satisfactorio, donde la dimensión liderazgo es la que tiene mejor resultado, se detectó que las autoridades no colaboran con el desarrollo personal y la realización profesional, no existiendo retribuciones al desempeño de los colaboradores ni a las actividades que desarrollan, no perciben claramente el rol que desempeñan sus jefes o líderes, sin embargo tienen una percepción poco insatisfactoria de ellos, esto se percibe principalmente en los trabajadores de odontología.

Por otro lado, a nivel nacional encontramos al estudio de Culquimboz (2019) propusieron un plan de mejora para optimizar el clima laboral del personal de enfermería de un establecimiento hospitalario de Amazonas (Chachapoyas), se investigó a una muestra de 84 enfermeras. En cuanto a los resultados se observan que la estructura organizacional posee un clima desfavorable y por mejorar, así mismo el desarrollo del potencial humano y la cultura organizacional necesita mejorar sustancialmente. Sobre este diagnóstico se procedió a validar un modelo de propuesta de mejora a través de juicio de expertos.

En esta misma dirección, Cortéz (2018), propuso un plan de mejora para el clima de la organización de un Centro de Salud en Chiclayo, se trabajó con el total de la población, se utilizó un cuestionario del MINSA con una confiabilidad de 0,894; como resultados se encontró el 56,7% debe mejorar el potencial humano, un 44,4% debe mejorar el diseño y la cultura organizacional, concluyendo que la percepción del clima laboral general reporta un 92,2% por mejorar, se espera que éstas cifras sean mejoradas a través del plan propuesto.

Del mismo modo Farfán (2018), propuso un modelo de plan para mejorar el clima organizacional en un Centro de Salud de Arequipa, al diagnosticar las características de la variable se encontraron deficiencias entre las que sobresalen, un trabajo en equipo deficiente, escasos incentivos y reconocimiento al trabajo, inadecuadas relaciones humanas. Existencia de conflictos que dificultan la

comunicación para desarrollar coordinaciones en el trabajo e influyen en el servicio de los usuarios. Desde esta perspectiva y después de analizar los resultados se elaboró unas propuestas de mejora del clima laboral del centro de salud.

También, Legua (2018) elaboró un modelo de propuesta orientada a mejorar el clima laboral sobre la base el enfoque de Litwin y Stringer en un puesto de salud de Ate en Lima, para realizar el diagnóstico se utilizó un cuestionario de percepción del clima de la organización y se aplicó a un grupo de 11 trabajadores; los datos muestran que el 27.3% perciben el clima como deficiente y el 72.7% lo perciben como favorable. Sobre la base de estos datos se plantea desarrollar estrategias de intervención teniendo en cuenta las dimensiones, las mismas que se desarrollarían a través de talleres de capacitación, principalmente en temas como resolución de conflictos, normativas institucionales, relaciones humanas, entre otras, las mismas que servirán para la mejora del clima institucional.

En lo que refiere a los estudios realizados a nivel regional, encontramos a Robles (2017) quien diseñó un Plan para mejorar del clima laboral en el municipio de Carhuaz, para elaborar el perfil, estudió a 125 trabajadores, encontrando que el 94% la percibe como poco satisfactoria, sobresaliendo en las dimensiones de motivación, liderazgo, reciprocidad y participación; ante esta situación hace una propuesta para mejorar y la diseña en tres niveles y en 5 momentos. Dentro de las condiciones a mejorar sobresalen la delegación de funciones, el trabajo colaborativo o en equipo, realizar sesiones de discusión, debates, carteles, exposición de motivos, retroalimentación y otras estrategias, con la finalidad de intercambiar opiniones y mejorar el clima de la institución.

Otros estudios locales como el de Gutiérrez (2017) relacionan el clima laboral con el desempeño en trabajadores administrativo de un hospital de Chimbote, donde encontró una relación significativa entre dichas variables y como dato descriptivo sobresale el nivel medio de percepción del ambiente laboral; del mismo modo Samanamud y Sánchez (2018) en el Hospital III EsSalud encontraron una asociación entre las variables; en el área administrativa el clima laboral evidenció una buena aceptación (44%); finalmente, Matos y Rodríguez (2019), en un Hospital

de Nuevo Chimbote, evidenció una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño sobresaliendo un nivel regular en el 75.86% de los encuestados.

Al estudiar el clima laboral u organizacional, el MINSA (2012), hace mención a un tipo de percepción que tienen los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo o institución, no solo hace referencia a la estructura o ambiente físico, sino también a las relaciones humanas que tienen lugar en los entornos laborales, así como en las interacciones humanas. En este mismo sentido Bernal (2015) el ambiente laboral es entendido como los atributos especiales que provienen de la organización y del contexto.

Existen razones suficientes para justificar el estudio del ambiente laboral, y puede hacerse desde lo cotidiano donde se pueden encontrar dificultades u obstáculos o también facilidades para lograr objetivos y metas organizacionales; tal percepción es un componente interesante para evaluar la institución, de una manera integral, sistémica y total (Visbal, 2014).

La calidad organizacional debe ser una constante, que trate de buscar siempre la excelencia para lograr resultados favorables y con tendencias positivas; desde esta perspectiva han aparecido sistemas de calidad, enfocados al servicio de calidad y mejora de la idoneidad y sostenibles en el tiempo (Escobar y Mosquera, 2013). Desde otras perspectivas se entiende, a las relaciones interpersonales, humanas y condiciones laborales, así como las percepciones de los sentimientos de los trabajadores, la pertenencia e intereses de grupos que tienen que ver con la productividad y con la satisfacción, forman parte del clima de la organización.

Dentro de una organización se pueden visualizar algunas estrategias para evaluar el clima laboral: se inicia con un proceso de observación del comportamiento de los trabajadores, luego la entrevista a los colaboradores y una tercera es a través de la encuesta, donde se utilizan instrumentos validados previamente (Sotelo y Figueroa, 2017)

En relación a los modelos teóricos de clima organizacional más representativos; encontramos al Modelo de Katz y Kahn, estos autores proponen un modelo en el que se estima que el clima laboral influye por medio del líder que dirige al equipo

de trabajo, asimismo, manifiestan que esto, junto con otras actividades establecen las consecuencias funcionales, la complacencia de los trabajadores y las situaciones en las cuales se debe desenvolverse cualquier subalterno en una determinada jerarquía (Mejía, 2019). Otros modelos que explican el clima de las organizaciones, es el propuesto por Litwin y Stringer, quienes asumen que un sistema organizacional se integra por dimensiones que incluyen la tecnología, la organización, lo social, el liderazgo, las experiencias y prácticas organizacionales, las decisiones y las necesidades; en este mismo orden de ideas esté el Modelo de eficacia directiva, que explica que los determinantes de la eficacia directiva, está el clima que juega un papel fundamental en la conducta organizacional; este enfoque presenta cuatro variables son las diferencias individuales de un directivo para ejercer el puesto, el programas de entrenamiento desarrollo, las recompensas y motivaciones de parte de la organización y las situaciones ambientales (Mejía, 2019).

Actualmente la innovación se asocia positivamente con el clima organizacional debido a que el conocimiento de los empleados es crucial para las organizaciones, por ello, las organizaciones están enfocadas en conocer las formas de crear un clima organizacional que promueva la innovación permanente (Shanker et al., 2017); así también Kim et al., (2018) hace mención que las empresas han percibido que las personas pasan gran cantidad de tiempo en las organizaciones, lo que puede influir en su bienestar social; sin embargo, éstas se desenvuelven en ambientes cada día más complejos y competitivos que demandan y exigen más a las personas, ocasionando como consecuencias, estrés laboral y climas organizacionales tóxicos.

Blader et al. (2017) argumentan que las organizaciones están construyendo constructos de identificación organizacional sobre la base de una transformación de las relaciones en el trabajo, entre los empleados y las instituciones u organizaciones laborales; esto, porque, de hecho, a futuro requieren tener mejorares climas organizacionales, que se revierta en un mejor desempeño laboral, en innovación y en la productividad.

En esta secuencia de ideas, los componentes o dimensiones del clima institucional, el MINSA (2012), expone las particularidades capaces de ser valoradas. Entre estas se pueden mencionar a la comunicación, que se sustenta en las redes comunicativas dentro de la organización, facilita la interacción con los colaboradores para que se atiendan sus opiniones. La dimensión cooperación y conflictos señala el nivel de colaboración que debe existir entre los empleados, el apoyo material y humano que debe darse en la organización.

Por otro se encuentran la comodidad o confort, que es el esfuerzo por crear las condiciones de un contexto físico saludable y atractivo; es la disposición que personifica la percepción sobre la cantidad de normas, procesos, diligencias y restricciones, que son parte de la burocracia organizacional; la identidad, como un sentido de riqueza a la organización y un componente valioso para los colaboradores; la innovación, que es la energía de la organización para percibir cosas nuevas y cambiar la manera de ejecutarlas(MINSA, 2012).

Así también se encuentra el liderazgo, ejercida especialmente por los jefes, para conseguir resultados, no cuenta con un modelo definitivo, sino que estará sujeto a ciertas condiciones del entorno social, de los valores, las pautas y las operaciones; es importante saber que los dirigentes influyen en las condiciones auténticas de los colaboradores o trabajadores, fortaleciendo los valores, las creencias y las actitudes para conseguir objetivos superiores (Pérez y Azzollini, 2013); otro elemento es la motivación, como una condición de los empleados a trabajar más intensamente debido a las expectativas o intenciones que son respuestas y actitudes oportunas de los individuos que se expresan cuando se dan estímulos del entorno próximo. En este mismo grupo se encuentran establecidas las recompensas, la remuneración y las decisiones, que se toman al interior de la organización (MINSA, 2012).

Como propuesta del plan para mejorar el clima organizacional en el personal de traumatología del hospital III EsSalud de Chimbote, se tendrá en cuenta el diagnóstico cualitativo del personal que labora en el servicio, a través de las opiniones vertidas por los trabajadores y sobre las bases de las respuestas a un

cuestionario de clima organizacional, se elaborará un perfil de las variables sobre el cual se hará la propuesta del plan de mejora.

Dicha propuesta constará de algunos componentes principales, como el diagnóstico del clima organizacional, los objetivos, la fundamentación, las actividades, los recursos y el presupuesto. Las actividades que se propongan, estarán dirigidas a mejorar los componentes del clima organizacional que están en mayor déficit.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es aplicado llamada también tecnológica, porque busca la aplicación del conocimiento previamente adquirido, es decir utiliza los resultados de manera organizada, sistemática y rigurosa, para resolver problemas de la realidad (Vargas, 2009). En este caso después de realizar la evaluación del clima organizacional y de los resultados obtenidos, se elaboró el plan de mejora del clima laboral en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud Chimbote.

Diseño de Investigación

La presente investigación corresponde al diseño de perspectiva interpretativa de estudio de caso, porque es un tipo de investigación empírica de un determinado fenómeno dentro de un contexto real y cotidiano, es útil para conocer diversos aspectos y fuentes de información; el investigador indaga y se acerca a una realidad, según estime conveniente; éstos estudios presentan variaciones dependiendo de la cantidad de casos, de las unidades de análisis, de los objetivos y de la temporalidad (López, 2013)

Estos diseños se utilizan en la investigación cualitativa y se adecúan a las características del contexto real, permiten introducirse e ingresar al fondo de la una determinada realidad que se desea estudiar. Su utilización del caso

único, se sustenta en la medida que tenga carácter crítico, que permita el cambio, ampliar o confirmar el conocimiento sobre el objeto de estudio (López, 2013)

En este caso, el diseño se utilizó para describir y caracterizar la realidad del clima organizacional de los colaboradores del servicio de Traumatología del hospital III de EsSalud, Chimbote. Una vez recopilada la información necesaria se elaboró un diagnóstico situacional del contexto, se analizó e interpretó teniendo en consideración algunas categorías, no sin antes tener la intención de proyectarse a realizar mejoras a través de la intervención, esto tiene que ver con las perspectivas de la investigación en beneficio de la sociedad (Jiménez y Comet, 2016)

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística

Ámbito temático.- El estudio propone un Plan de mejora para el clima organizacional en el servicio de traumatología del hospital III EsSalud de Chimbote, es un área donde se desarrollan una serie de actividades y donde interactúa el personal que labora en el servicio, así también donde interactúan otras personas del entorno que coordinan y desarrollan un conjunto de actividades, procedimientos y estrategias dentro de un espacio organizacional con la finalidad de brindar un servicio de salud a los usuarios.

Variable: Propuesta de mejora del clima organizacional

Es el conjunto de actividades y acciones que se proponen a corto mediano plazo como una iniciativa para mejorar la percepción del ambiente laboral, que favorezcan el desarrollo de los colaboradores, aprovechando los recursos internos disponibles de la organización (Anaya y Paredes, 2015)

Categorías y subcategorías. - Dentro de las categorías priorizadas se tienen las siguientes:

Estructura. - Es la percepción que tienen los colaboradores de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y limitaciones que tienen que enfrentar durante su actividad laboral; así mismo, sobre el énfasis en la burocracia, lo formal e informal del puesto laboral.

Innovación y Liderazgo. - Es la voluntad que tienen los colaboradores para realizar acciones novedosas y cambiar las actuales; así también, la influencia que ejercen ciertas personas sobre las otras, especialmente los jefes, para lograr resultados.

Motivación y toma de decisiones. - Son las condiciones que orientan a los colaboradores a trabajar más intensamente en la organización, donde sobresalen las intenciones y expectativas de las personas. Así también se evalúa la información para ser utilizada en las decisiones de la organización.

3.3. Escenario de estudio

El estudio se realizó en el servicio de traumatología del hospital de EsSalud III de Chimbote y estuvo dirigido por el investigador principal en coordinación con el personal directivo, profesional y técnicos que desarrollan actividades laborales en el entorno de dicho servicio, son varones y mujeres entre las que se encuentran médicos, enfermeras y enfermeros, auxiliares y personal administrativo. El servicio cuenta con un ambiente físico donde se desarrollan actividades asistenciales y administrativas dirigidas a la atención especializada de traumatología, cuenta con instancias superiores, reglamentaciones organizacionales y logísticos.

Por ser un estudio de enfoque cualitativo y de diseño de caso único, es importante destacar que el trabajo de campo se realizó en el ambiente natural donde, además de observar las características del objeto de estudios, también se observarán e interpretarán las variables, y la revisión de documentación durante el periodo de tiempo que conllevó el estudio, tal como lo sustenta Schettini y Cortazzo, (2015)

3.4. Participantes

Los participantes en el estudio representaron a los trabajadores que pertenecen al servicio de traumatología del hospital III Chimbote. La muestra fue representada por los sujetos informantes que fueron seleccionados mediante técnica no probabilística, se utilizó el muestreo de bola de nieve y conveniencia, teniendo como criterios de inclusión aquellos médicos y administrativos nombrados o contratados con mayor tiempo de antigüedad en el servicio y aceptaron voluntariamente participar en la investigación, se excluyó al personal médico o administrativo que no desearon participar o tenga conflictos de interés.

Para esta oportunidad se consideró pertinente contar con tres participantes a quienes hicieron las veces de informantes, con éstas personas se realizaron sesiones de entrevistas individuales sobre el clima organizacional del servicio; los cargos de los participantes fueron: dos médicos asistentes del servicio de Traumatología y un trabajador administrativo.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Dentro de las técnicas utilizadas para la recopilación de la información, fueron la observación, que permite conseguir información sobre un fenómeno o acontecimiento determinado y que tiene carácter selectivo, cuyo propósito es conseguir información de algún determinado tema (Guerrero, 2016). También se hizo uso de la entrevista que es una técnica típica de las investigaciones cualitativas donde una persona hace de entrevistadora quien solicita información y otra que hace de entrevistada que es la que brinda la información sobre un determinado problema de la realidad (Guerrero, 2016).

Una variación en los trabajos de investigación, se encuentra también la entrevista a profundidad, que es una técnica donde se fomenta la confianza y amplitud, donde se incluyen preguntas cerradas y abiertas

que sirven para recopilar datos cuantitativos y cualitativos para poder interpretarlos posteriormente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Instrumentos

Como instrumentos para el recojo de los datos, se utilizó en primer término la ficha de entrevista a profundidad que es una guía diseñada para el recojo de la información a través de la entrevista en los estudios de casos y consta de una serie de interrogantes; esta guía o matriz la utiliza el entrevistador para indagar sobre un determinado fenómeno o hecho de la realidad a investigar (Ibertic, s.f)

Otro instrumento utilizado es la lista de cotejo que contiene una serie ordenado de enunciados sobre indicadores de desempeños que se establecen previamente para ser valorados como presente o ausente, verdadero o falso, Si – No; Logra - No logra y evalúa tareas, actividades o procesos, es un instrumento que se utiliza para recopilar la información a través de la observación (UAEH, 2019). La ficha de cotejo se utilizó a partir de la revisión de documentos administrativos o de gestión, que contienen las normativas, proyectos, programas y los protocolos de atención, así también se utilizó un cuaderno de apuntes para anotar las ocurrencias del proceso investigativo.

3.6. Procedimiento

En primer término, se elaboró el proyecto de investigación, donde quedó establecido todos los procedimientos, el sustento teórico y metodológico, así como las técnicas e instrumentos a utilizarse en la recopilación de los datos; luego de su aprobación se procedió a coordinar con las instancias correspondiente para solicitar las autorizaciones y facilidades para acceder al recojo de la información. Se hicieron entrevistas previas a través de la vía telefónica y de manera virtual para concertar horarios, fechas y forma de recojo de la información, tanto a través de las entrevistas como de la revisión de documentos.

El recojo de la información se llevó a cabo a través de la modalidad remota considerando la vía sincrónica o asincrónica para evitar posibles dificultades de contagios o incomodidad a los participantes. Hay que tener en cuenta que se tuvieron que concertar diversas reuniones para las entrevistas y para la revisión de documentos de interés; así también, fue pertinente dejar constancia del consentimiento informado a través del cual se obtuvo la aceptación de los participantes, brindándole la seguridad de la protección de los derechos que le consigna la ley y la ética en investigación.

Una vez haber obtenida la información cruda, se procedió a depurarla y organizarla según las categorías de análisis para dar paso a la interpretación y al perfil del clima organizacional; con ésta información diagnóstica se elaboró la versión final del plan de mejora del clima organizacional para el personal del servicio de traumatología.

3.7. Rigor científico

Dentro de este principio se tiene a la credibilidad, la auditabilidad o confirmabilidad y la transferibilidad que son importantes para todo estudio cualitativo; en este sentido la credibilidad es la manera en que los participantes manifiestan su “autenticidad” de la realidad o problema que se indaga; para obtener esta “verdad”, es necesario ser empático y asertivo con el entrevistado, escuchar de manera activa, pero fundamentalmente reflexionar de manera conjunta; es decir tanto el investigador como el investigado se involucran en el contexto de la investigación; ésta información no termina aquí, sino que debe ser “cruzada” o “triangulada” con otras fuentes informativas y de otros hallazgos (Castillo y Vásquez, 2013). Este es un criterio de valor de la verdad, y tiene que ver con la autenticidad que es un requisito valioso para demostrar que los fenómenos y experiencias de las personas tal y como las perciben; es un acercamiento de los resultados en relación a los fenómenos observados y de ésta manera se evitan las presunciones a priori de la realidad estudiada (Noreña, Alcaraz-Moreno, Guillermo y Rebolledo-Malpica, 2012)

En este proceso también se ha tenido en cuenta la auditabilidad o confirmabilidad, que se le conoce como objetividad o neutralidad, este criterio de los resultados certifica la autenticidad de las descripciones hechas por los participantes, además permite conocer el rol que cumple el investigador en el trabajo de campo, identificando logros y dificultades, además de controlar los juicios que devienen de los participantes.

Así también, otro componente que se ha tenido en cuenta es la transferibilidad o la aplicabilidad, que es poder trasladar los resultados del estudio a otros ámbitos, en este caso se tuvo en cuenta el objeto de estudio, su vinculación al espacio, los momentos y sujetos de investigación. Este rigor se logró a través de una descripción absoluta de las características del entorno donde se realizó el estudio; en este caso se utilizó un muestreo intencionado para maximizar el objeto de estudio e identificar las categorías. Si bien los resultados no son generalizables, pero si son transferibles teniendo en cuenta el contexto donde se desarrolló el estudio (Noreña, Alcaraz-Moreno, Guillermo y Rebolledo- Malpica, 2012)

3.8. Método de análisis de datos

Los análisis de los datos se construyeron en tres momentos: En el primer momento se obtuvo la información y se procedió a organizarla teniendo en cuenta los objetivos y categorías propuestas; en segundo lugar, se procedió al análisis e interpretación sobre la información acopiada. Se ha tenido en consideración la calidad de los informantes y de la información recopilada, así también el rigor científico del proceso, la representatividad y la priorización de la información específica; en este caso fue focalizado en la variable clima organizacional del servicio de traumatología del hospital III EsSalud Chimbote.

La información recolectada fue tabulada y organizada en tablas, diagramas de flujo, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

3.9. Aspectos éticos

En consideración a los valores éticos y de respeto a los derechos de los participantes en la presente investigación, se respetó la confidencialidad de los datos obtenidos, informando a los colaboradores del servicio de traumatología el propósito del estudio y su aceptación se manifestó mediante el consentimiento Informado. El estudio cumplió con los requerimientos del rigor científico con respecto a la validez y confiabilidad del instrumento; la validez se vio reflejada en la interpretación concreta de los resultados y la confiabilidad que permite la posibilidad de replicar el estudio empleando los mismos métodos y estrategias utilizadas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico situacional

4.1.1. Diagnóstico de la organización

El 12 de agosto de 1936 la seguridad social del Perú, conmemora un año más de su creación, se inicia con la lucha de los obreros que formaron la Caja Nacional de Seguro Social, que posteriormente se extiende a la seguridad de los empleados en 1948, de manera separada con sus derechohabientes cada uno. En el año 1973 se fusionan dando lugar al Seguro Social del Perú (EsSalud, 2019a).

Con el transcurrir del tiempo el seguro se convirtió en obligatorio para brindar protección a la salud de los trabajadores, prevenir los riesgos de enfermedad, maternidad, vejez, invalidez o muerte de los empleados públicos o privados. En 1956, se consigue la autonomía institucional y en 1961, se aprueba una Ley del Seguro Social del Empleado ratificando su autonomía, con fondos propios. (EsSalud, 2019b).

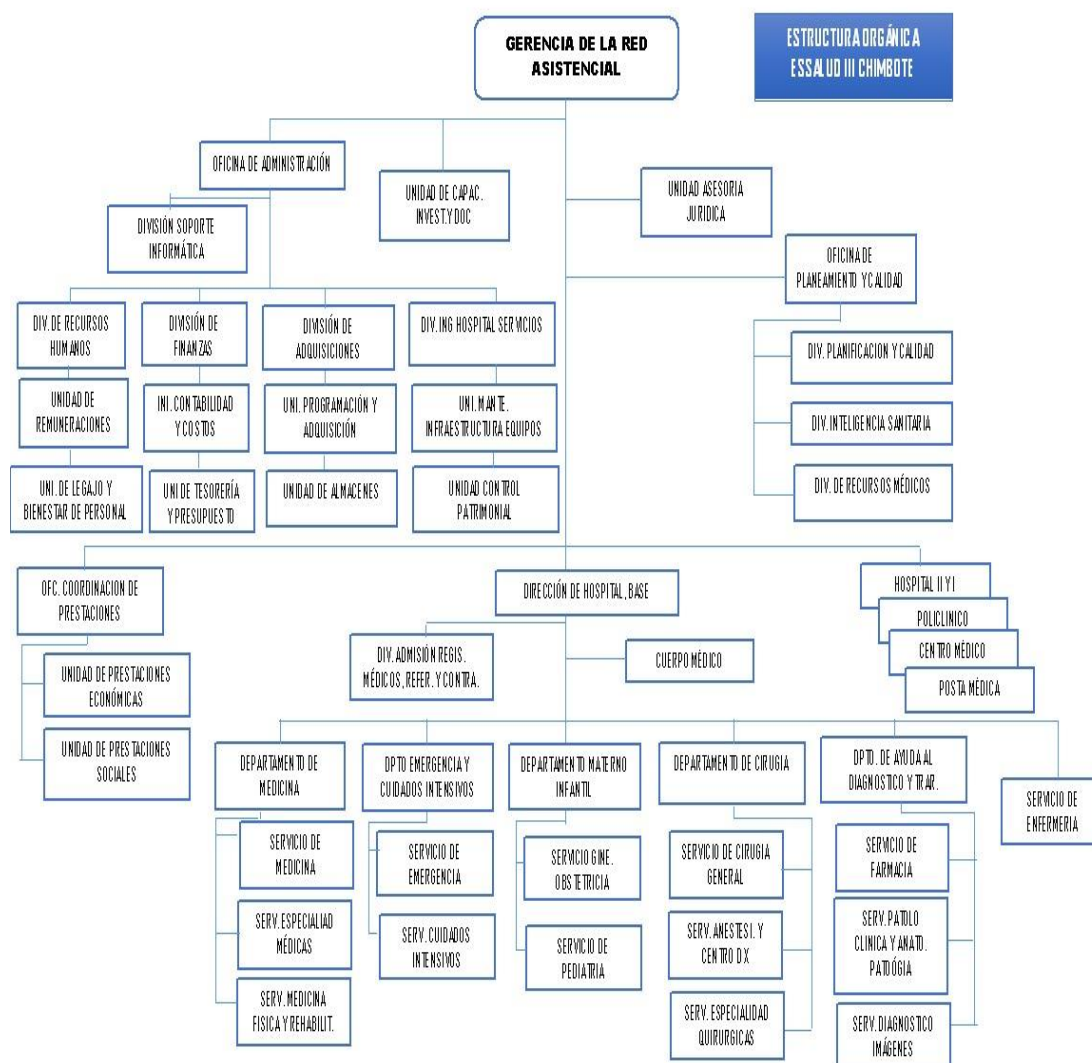
Posteriormente en los siguientes años se implementaron los servicios del seguro social en las principales ciudades del Perú. En el año 1963, un 13 de julio se inicia el funcionamiento del Hospital de Chimbote ubicado en la

urbanización Laderas del Norte, (Actualmente Hospital III EsSalud Chimbote), tal como lo expresa el Boletín del Seguro social de salud (2013 - 2018).

Los principales valores que rigen en la institución son: la solidaridad, la universalidad, la igualdad, la unidad, la integralidad y la autonomía; así mismo tiene como visión: “Ser líder en la Seguridad Social de Salud en América Latina, atendiendo las expectativas de los asegurados y empleadores en salvaguarda de la salud, siendo reconocida por su buen trato, con una gestión moderna y a la innovación” y la Misión se expresa como sigue: “Somos una entidad pública de Seguridad Social de Salud que tiene como proteger a los asegurados brindando prestaciones de salud, con calidad, integralidad y eficiencia”.

Actualmente el Hospital III de EsSalud Chimbote cumple 57 años desde su fundación y funcionamiento (1963) dentro de este establecimiento, se ubica el servicio de Traumatología que es la unidad donde se realizó el estudio y la propuesta de gestión para mejorar el clima organizacional.

Organigrama: Red Asistencial EsSalud Chimbote



Fuente. Elaboración propia, extraída de la estructura orgánica de la Red Asistencial tipo B con hospital Base de Nivel III (Redes Ancash y Piura s.f.)

Figura 1 Organigrama estructural de la Red Asistencial EsSalud Chimbote

4.1.2. Diagnóstico del servicio

El clima laboral del servicio de traumatología del hospital EsSalud de Chimbote es parte integrante del departamento de cirugía donde laboran profesionales, personal administrativo y técnico. Cuenta con un protocolo y normativas para el desarrollo de las actividades asistenciales y administrativas orientadas a la atención a los usuarios en la especialidad de traumatología. Así mismo, cuenta con un ambiente físico compartido con

otras áreas, con recursos humanos y logísticos para la atención de los pacientes en horarios establecidos.

Con respecto al clima organizacional del servicio de traumatología, donde están involucrados el personal o colaboradores del servicio, se ponen de manifiesto algunas características que resaltan a continuación: los colaboradores no se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, no asumen la iniciativa para solucionar problemas y los directivos tampoco contribuyen a crear condiciones favorables para el desarrollo y progreso de la institución. Así mismo, la institución no otorga incentivos laborales para motivar las iniciativas y realización del trabajo; así también la remuneración y beneficios no son los adecuados en relación al trabajo que realizan.

En este mismo orden de ideas, también existen condiciones que favorecen el clima laboral, por ejemplo, existe comunicación de manera regular con los trabajadores para obtener apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo, en muchos casos se percibe el apoyo de los compañeros de trabajo cuando se les necesita, la mayoría de los colaboradores conoce las tareas y funciones específicas del servicio y realizan las tareas propias de la función; así también en muchos casos los colaboradores se sienten comprometidos con el desarrollo de la organización.

4.1.3. Análisis de los datos

Tabla 1. *Diagnóstico del clima organizacional en el servicio de traumatología del Hospital EsSalud - Chimbote*

Categoría 1	Subcategorías	Resultados integrados
Estructura	Normas	Las normas y reglas no son flexibles. Resistencia al cambio en los directivos y colaboradores. Infraestructura es antigua y equipos son obsoletos
	Trámites y Burocracia	Trámites lentos, engorrosos y burocráticos.
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio	Escasa iniciativa en los colaboradores. Falta de estímulos y apoyo para promover iniciativas de cambio en los trabajadores Falta iniciativa para mejorar la infraestructura, materiales y equipos
	Influencia del jefe para lograr resultados	Algunos buscan réditos personales y muy pocos buscan beneficios colectivos. Algunos directivos sí transmiten valores y actitudes positivas, para el logro de resultados
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	Existen iniciativas de personas para mejorar, pero no son tenidas en cuenta por los superiores. No se cuentan con recursos y tecnología adecuada para realizar el trabajo.

Fuente. Ficha de entrevista a informantes

4.1.4. Análisis del Capital Humano

Tabla 2. *Entrevista al Informante 1: Percepción del clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud – Chimbote.*

Categorías	Subcategorías	Resultados del Informante 1
Estructura	Normas	Las normas y reglas no son socializadas, ni flexibles; no se adaptan a las necesidades y cambios del servicio. La estructura y condiciones físicas del hospital son inadecuadas, antiguas, con equipos tecnológicos desfasados.
	Trámites y procedimientos.	Se observa resistencia al cambio en la jefatura y colaboradores.
	Burocracia e informalidad	Los trámites son muy lentos y engorrosos, muchos colaboradores evitan estos procedimientos y optan por un procedimiento informal.
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y para hacer nuevas cosas	Muchos colaboradores no se atreven a realizar cambios debido a la falta de estímulos y de apoyo de la jefatura. Escasa iniciativa del personal y directivos para mejorar el servicio y la institución
	Influencia del jefe para lograr resultados	Algunos directivos buscan beneficios personales y no colectivos. Algunos directivos exigen resultados sin contar con los recursos necesarios para lograr el objetivo.
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	Existen casos aislados de colaboradores con intenciones de realizar mejoras, muchas veces no son bien acogidos por los colegas o jefatura inmediata.

Fuente. Ficha de entrevista a informantes

Tabla 3. *Entrevista al Informante 2: Percepción del clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud – Chimbote.*

Categorías	Subcategorías	Resultados del informante 2
Estructura	Normas	Resistencia al cambio en directivos y colaboradores encasillados en normas y directivas institucionales. Infraestructura no es adecuada para el trabajo y es muy antigua. No se tiene un ambiente apropiado y los equipos son inadecuados y obsoletos
	Trámites y burocracia.	Los tramites son lentos y burocráticos
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y liderazgo	No hay voluntad de cambio de los trabajadores y tampoco en los directivos para mejorar el servicio
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	No se cuenta con el ambiente y la tecnología adecuada para realizar el trabajo. Muchos colaboradores trabajan por necesidad y rutina, no por vocación

Fuente. Elaboración propia de la Ficha de entrevista a informantes

Tabla 4. *Entrevista al Informante 3: Percepción del clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud – Chimbote.*

Categorías	Subcategorías	Resultados Informante 3
Estructura	Normas	El personal es muy reacios y rígidos para asumir cambios
	Trámites y procedimientos.	Se percibe desconocimiento del personal para los tramites, son engorrosos y demoran
	Burocracia e	No se dan soluciones reales y acorde a las necesidades de los usuarios
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y para hacer nuevas cosas	Escasa voluntad de cambio en los trabajadores. Sobrecarga de trabajos y responsabilidades Bajo nivel de iniciativas de los colaboradores. No se perciben mejoras en la infraestructura, material y equipos
	Influencia del jefe para lograr resultados	Los directivos exigen resultados y no garantizan los medios para cumplirlos
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	No se perciben actitudes naturales de los trabajadores para realizar acciones de mejora.

Fuente. Ficha de entrevista a informantes

4.1.5. Análisis de Procedimientos

Procedimiento de obtención de información sobre Clima organizacional

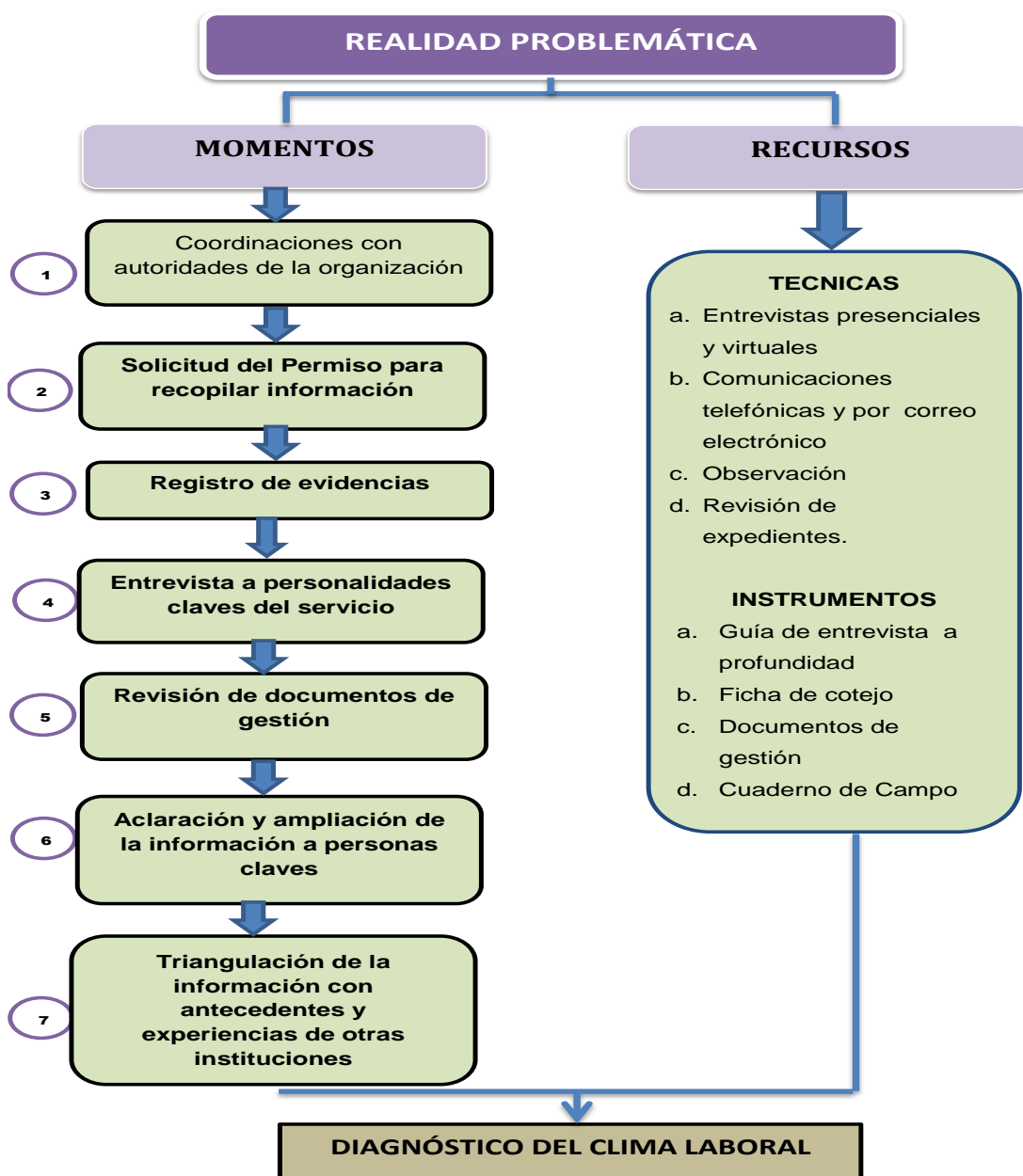


Figura 2. Proceso de recolección de los datos para diagnosticar el clima organizacional del servicio de traumatología del Hospital EsSalud III Chimbote

En la figura 2, se observa el proceso de recojo de la información, a través de 7 momentos y utilizando como técnicas la entrevista, la observación y la revisión de documentos; como instrumentos se utilizaron la matriz de entrevistas, las fichas de cotejo y un cuaderno de campo; a través de este procedimiento se

elaboró el diagnóstico del clima organizacional del servicio de traumatología del hospital de EsSalud- Chimbote

Tabla 5. *Análisis FODA del Hospital III EsSalud Chimbote*

<p>Fortalezas</p>	<p>La institución posee principios que sustentan su funcionamiento y son: la solidaridad, la universalidad, integralidad, igualdad, autonomía y la unidad.</p> <p>Cuenta con más de 9 millones de asegurados y más de 5 millones de aportantes.</p> <p>Es una institución pública sostenida con financiamiento autónomo.</p> <p>Tiene capacidad para ampliar la seguridad social a nuevos usuarios.</p> <p>Posee una estructura de gobierno tripartito entre los aportantes, trabajadores y el estado peruano.</p> <p>Cuenta con una Red de Salud a nivel nacional en todas las regiones y las principales ciudades del país.</p> <p>Brinda atención hospitalaria y post hospitalaria especializada en alta complejidad y tiene programas de atención a la población con discapacidad.</p> <p>Posee alianzas con prestadores de servicios de salud</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Tiene una Política de Inclusión Social con apoyo político del Gobierno.</p> <p>El crecimiento económico es sostenido, impulsa la expansión y el número de asegurados.</p> <p>La población sin seguridad social, se convierte en una oportunidad para mejorar y realizar cambios organizacionales</p>

	<p>Presencia de convenios de cooperación nacionales e internacionales con organizaciones de apoyo técnico.</p> <p>Marco legal de convenios Interinstitucionales con el Ministerio de Salud, gobiernos Regionales y Locales</p>
Debilidades	<p>Una imagen deteriorada del componente pre hospitalario.</p> <p>No existe una carrera pública asistencial y administrativa con base en la meritocracia.</p> <p>Inadecuada información de los medios de comunicación sobre los logros de institución</p> <p>Falta de una cultura de la seguridad social en la población.</p> <p>Deficiencias en la cultura de calidad del servicio y del buen trato hacia los usuarios.</p> <p>Limitación en los procesos de atención ordenados.</p> <p>Equipos y tecnología obsoletos.</p>
Amenazas	<p>Existencia de enfermedades emergentes y reemergentes, así como los fenómenos naturales imprevistos.</p> <p>Riesgo en la desaceleración del crecimiento económico por las crisis económicas</p> <p>Conflictos sociales o Laborales por el deterioro de la capacidad adquisitiva de la población</p>

4.1.6. Medición de indicadores

Tabla 6. *Medición de indicadores del Clima organizacional del servicio de Traumatología - Hospital III EsSalud, Chimbote*

Categoría	Subcategoría	Medición	Interpretación
Estructura	Normas, trámites. y procedimientos, burocracia e informalidad	Normas inflexibles Trámites burocráticos	Normas y reglas no flexibles, generan resistencia al cambio en directivos y otros colaboradores. Inadecuada infraestructura y los equipos obsoletos. Deficiencias en la calidad de atención, los trámites son lentos, engorrosos y burocráticos
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio Influencia del jefe para lograr resultados	Ausencia de iniciativas	Deficiencias en la gestión que no permiten mejoras en los equipos e infraestructura Falta de estímulos y apoyo, no generan iniciativas para el cambio y mejora de la calidad del clima organizacional
Motivación y toma de decisiones	Intenciones y expectativas. y rol en la toma de decisiones	Deficiencia en la toma de decisiones	La información y comunicación deficiente, no posibilitan la toma de decisiones y las expectativas para mejorar el ambiente laboral

4.1.7. Identificación de problemas

4.1.7.1. Categoría: Estructura del clima organizacional

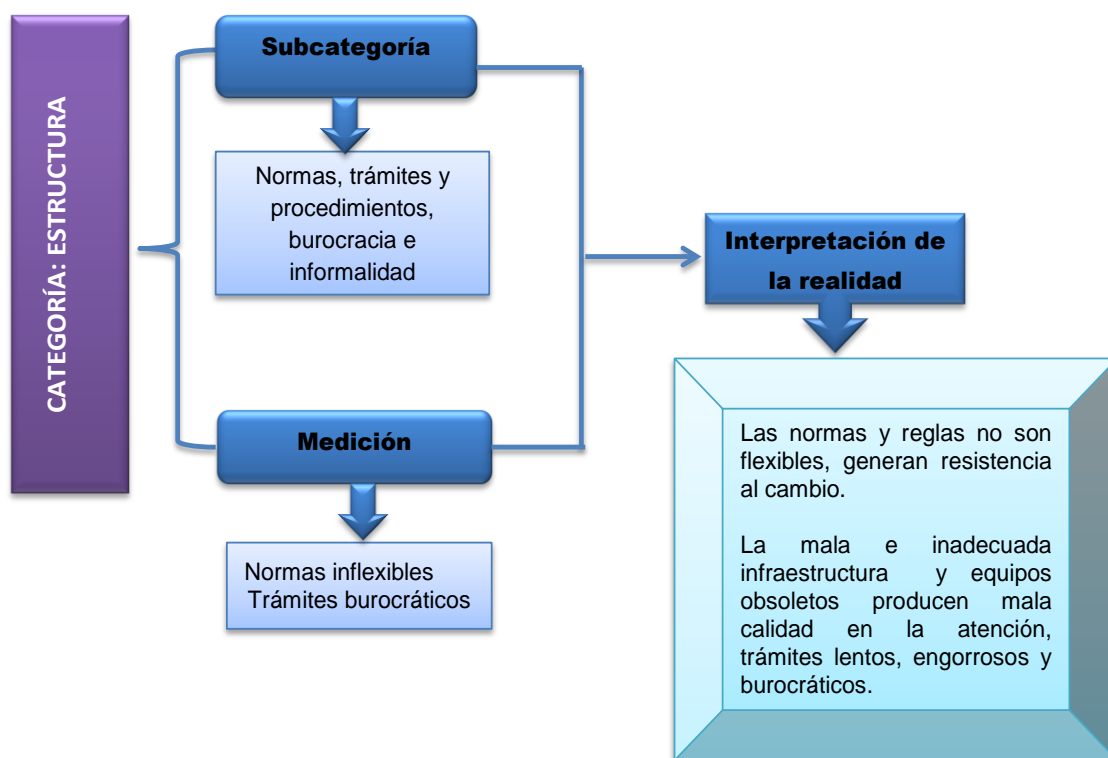


Figura 3. Análisis de la problemática de la Estructura del clima organizacional

En la figura 3, se observa la existencia de normas, trámites, procedimientos inflexibles y burocráticos, inadecuada infraestructura, equipos obsoletos, trámites lentos y engorrosos; también se percibe resistencia al cambio de parte de los directivos y demás trabajadores, por otro lado, se percibe un clima organizacional inadecuada. No hay que olvidar que el clima laboral está asociado de manera significativa con otra variable, como el desempeño y la satisfacción laboral (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015); en este sentido, existe una influencia positiva con la productividad, la eficiencia, la satisfacción e innovación laboral, es así que los trabajadores satisfechos se han visto influenciados por un clima laboral favorable (Rahimic, 2013).

La mayoría de instituciones de salud, en el Perú, principalmente del MINSA, el clima laboral reporta resultados pocos satisfactorios de parte de los trabajadores y mucho más desfavorables es en los establecimientos de salud al interior del país, reflejando una cifra alta “por mejorar”. En muy pocos casos se percibe como “saludable”, (Picoy, 2015), otros datos muestran que el 15% de trabajadores la perciben como desfavorable, el 65% en niveles medios y solo un 20%, considera que es favorable (Saldaña, 2016). En el caso del servicio de traumatología, del hospital III EsSalud Chimbote, se percibe una infraestructura antigua, no existen programas de motivación, incentivos y son muy escasas las oportunidades de innovar y el liderazgo es básicamente administrativo. En esta misma línea Culquimboz (2019) en Chachapoyas, observó que la estructura organizacional posee un clima desfavorable y por mejorar, asimismo el desarrollo del potencial humano y la cultura organizacional necesita mejorar sustancialmente.

Como se puede ver en los resultados locales y nacionales, el clima organizacional es fundamental para el desarrollo del potencial humano de los colaboradores y para obtener mejores resultados, sin embargo aún en la actualidad se le otorga escasa importancia a ésta variable, principalmente en aquellas organizaciones pertenecientes al sector público y específicamente en las entidades de salud, esto se sustenta en muchos estudios nacionales e internacionales donde se muestra que existe una relación directa entre el clima organizacional y la calidad de los servicios de salud que se brinda (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2014)

4.1.7.2. Categoría: Innovación y liderazgo del clima organizacional

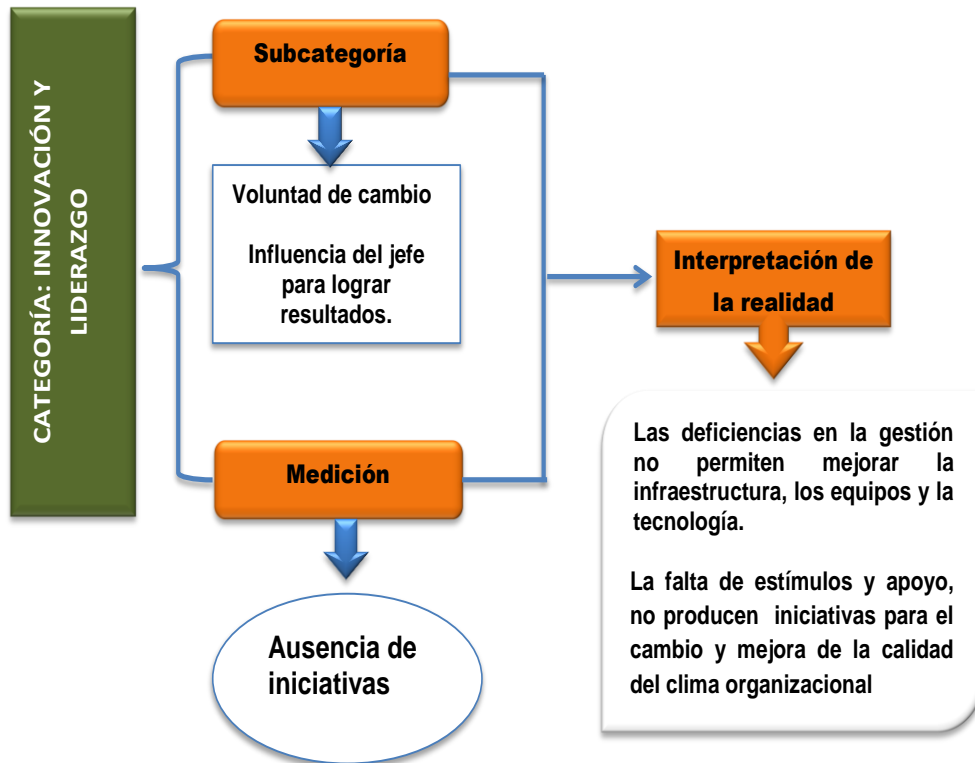


Figura 4. Análisis del problema de la categoría innovación y liderazgo del clima organizacional

En la figura 4, se observa ausencia de iniciativas de parte de los colaboradores, probablemente por la inadecuada gestión, las dificultades en los equipos, en infraestructura, falta de estímulos y apoyo de parte de los líderes para producir cambios y mejora en el clima laboral. Estos datos coinciden con los de Naranjo, Paz y Marín (2015), en Colombia en una institución de salud de Manizales, donde concluyeron que el clima organizacional es poco satisfactorio, el liderazgo es el que tuvo mejores resultados, sin embargo, muchas autoridades no colaboran con el desarrollo y la autorrealización profesional, no existen retribuciones al desempeño ni a las actividades que desarrollan. El norte del Perú un estudio sobre liderazgo y clima organizacional en una micro red de salud un 54.4% evidenciaron un tipo de liderazgo transaccional alta y el 55,7 % transformacional bajo, el gerente presenta un liderazgo medio (50 %) y el clima laboral en un 68.2%

necesita mejorar; se concluye que existe una relación significativa y positiva, a mejor liderazgo transaccional, será mejor el clima organizacional (Castillo, Medina, Bernardo, Reyes y Ayala, 2019)

En el contexto regional, Robles (2017), evaluó el perfil del clima laboral en los trabajadores del Municipio de Carhuaz (Ancash), encontrando que el 94% de los participantes perciben el clima laboral como poco satisfactorio, principalmente en las áreas de motivación, liderazgo, reciprocidad y participación; para ello recomienda diseñar un plan de mejora en varias etapas y momentos.

4.1.7.3. Categoría: Motivación y toma de decisiones

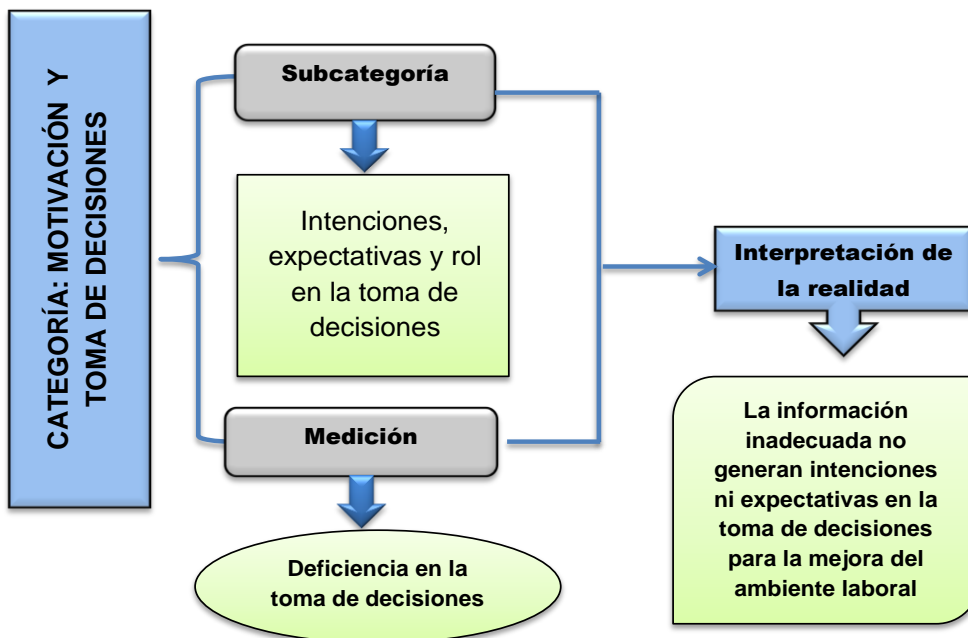


Figura 5. Análisis del problema de la categoría Motivación y toma de decisiones del clima organizacional

En la figura 5, se observan deficiencias en la información, intenciones y expectativas se ven limitadas, impidiendo la participación en la toma de decisiones, en éstas mismas circunstancias, Bustamante, Grandón y Lapo (2015) en Chile en dos hospitales de complejidad elevada, detectaron algunos factores como la identidad, la responsabilidad y la motivación, que

son elementos fundamentales para el clima laboral. En esta dirección, Gómez, Pardo y Pérez (2015), manifiestan que la estructura organizacional, la dirección estratégica, el recurso humano, la disponibilidad de la tecnología, la sostenibilidad y otros factores, constituyen la base para certificar la calidad del servicio a los usuarios; sin embargo, en este proceso interviene la toma de decisiones asertivas, que constituye un mecanismo fundamental de la alta dirección para la competitividad a partir del buen uso de la información disponible.

Es importante tener en cuenta que la motivación, es un componente del clima organizacional y un factor influyente en el desempeño laboral; en este contexto la motivación ha demostrado desplegar un papel fundamental en la satisfacción, en el trabajo de equipos, liderazgo y en general en las emociones positivas de los trabajadores para lograr disposición al cambio y compromiso organizacional; en este sentido, se podría decir, que son componentes que cumplen un rol social importante en las personas (Da Costa, Sánchez & Páez, 2016; Rivera & Orozco, 2014). Asimismo, muchos estudios aseveran que las consecuencias de un pobre clima laboral generan como consecuencias, malestares psicológicos y físicos en los colaboradores, siendo contraproducentes porque además generan ausentismo, rotaciones, baja productividad, rechazo al trabajo, sentimientos de inferioridad y pobre autorrealización (Hurtado & Pereira, 2015).

4.2. Propuesta de mejora

4.2.1. Objetivo de la propuesta

Objetivo general

Mejorar el clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020.

Objetivos específicos

Diseñar y desarrollar propuestas para mejorar la Estructura del clima laboral que redunde en beneficio de los colaboradores del servicio de Traumatología.

Desarrollar propuestas de mejora para la innovación y liderazgo de los colaboradores del servicio de Traumatología.

Desarrollar propuestas de mejora para la motivación y toma de decisiones de los colaboradores del servicio de Traumatología.

4.2.2. Identificación de propuesta de mejora

Tabla 7. *Identificación del problema y propuesta de mejora en la Estructura del clima organizacional del servicio*

Problemas detectados	Alternativas de solución
Normas inflexibles	Revisión de normativas adaptadas a la realidad del servicio
Infraestructura inadecuada	Gestionar mejoras de la infraestructura física
Equipos y tecnología obsoletos	Gestionar la adquisición y renovación de equipos médicos
Trámites burocráticos, lentos y engorrosos	Proponer nuevos protocolos de tramites eficientes y eficaces
Resistencia al cambio	Talleres de sensibilización para el cambio benéfico

Tabla 8. *Identificación de problemas y alternativas de solución a la Innovación y liderazgo de los colaboradores del servicio*

Problemas detectados	Alternativas de solución
Deficiencias en la gestión del servicio	Propuesta de gestión para mejorar la infraestructura y equipos
Ausencia de iniciativa en los colaboradores	Talleres para desarrollar el compromiso y cultura organizacional
Falta de apoyo y estímulos para los trabajadores	Incentivos y estímulos para los colaboradores

Tabla 9. *Alternativas de solución para mejorar la Motivación y toma de decisiones de los colaboradores del servicio*

Problemas detectados	Alternativas de solución
Información y comunicación inadecuada	Talleres de comunicación asertiva para los colaboradores
Escasa participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Talleres de habilidades blandas para mejorar la participación y toma de decisiones en los colaboradores

4.2.3. Desarrollo de estrategias

4.2.3.1. Mejora de los procesos de la categoría: Estructura del clima organizacional del servicio

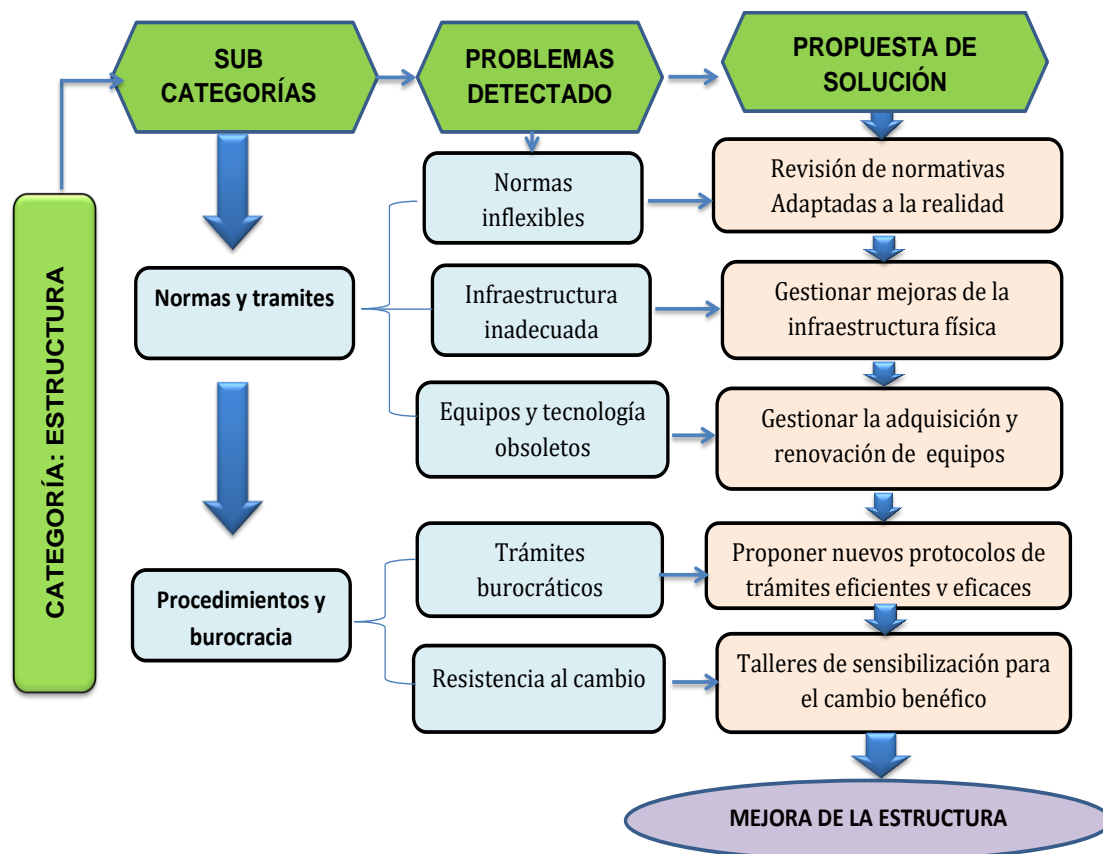


Figura 6. Esquema de propuesta de Mejora de la categoría: Estructura del clima organizacional.

En la figura 6, destacan como propuesta para la mejora, la revisión de normas, gestión de mejora en infraestructura, equipos y los talleres de sensibilización. Actualmente la gestión del clima laboral en las instituciones de salud, es fundamental para tener trabajadores más motivados y satisfechos y como consecuencias aumenten su rendimiento o producción (PUCP, 2017). Desde ésta óptica, las buenas prácticas en la gestión del recurso humano son trascendente para inducir la mejora del clima laboral en

las organizaciones de salud, así mismo es importante facilitar las herramientas, acciones y planes que conlleven a tener una institución de salud familiarizada y amigable. Es así, que se debe contar con un equipo de gestión que socialice la documentación, establezca nuevas normas de convivencias y canales adecuados de comunicación (Minsa 2015).

Estas afirmaciones concuerdan con los datos del Instituto de México de Seguridad Social, al evaluar el clima organizacional como resultado que existe una relación positiva entre el clima y el rendimiento laboral ($r = 0.4$; $p = 0.008$), en los colaboradores de los servicios de salud y con la atención médica (Peña-Viveros, Hernández-Hernández, Vélez-Moreno, García-Sandoval, Reyes-Téllez y Ureña-Bogarin, 2015), y en el Perú, Calderón (2017), también encontró que el clima organizacional influye en la seguridad, empatía, en la satisfacción, producción tangible y en la confianza del público usuario que acuden al centro de salud de Bellavista. En este sentido, existen suficientes elementos de análisis y razonamientos para afirmar que el clima laboral es importante e influyente en el desempeño laboral y su proyección en beneficio de la población usuaria y comunidad.

4.2.3.2. Mejora de los procesos de la categoría: Innovación y liderazgo del clima organizacional

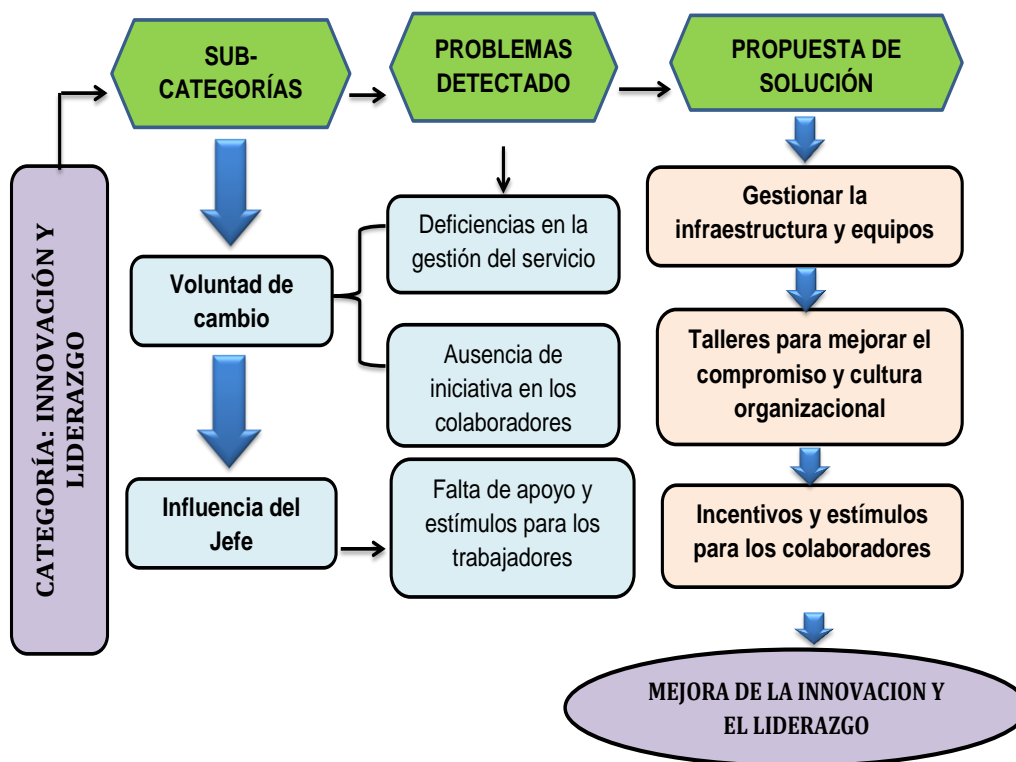


Figura 7. Esquema de propuesta de Mejora de la categoría: Innovación y liderazgo

Se visualiza en la figura 7, las dificultades en la gestión del servicio por ello se propone fortalecer la gestión de liderazgo, talleres para mejorar el compromiso y la cultura organizacional, así como gestionar los incentivos y los estímulos para los colaboradores del servicio; es importante destacar que los líderes juegan un rol muy importante en las instituciones para coordinar con las personas y para gestionar los recursos de forma efectiva; por otro lado debe poseer ciertas habilidades de supervisión a los colaboradores entre otras de gran importancia (PUCP, 2017).

Por su parte, el Minsa (2015) sugiere para la dimensión liderazgo que debe conocerse en detalle la organización, a sus colaboradores, las funciones, onomásticos y turnos, para conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores, por otro lado, entablar comunicación, compartir información sobre los beneficios y participación en la organización, tratando en todo momento de dirigir y motivarlos al logro de metas, tratando de involucrar a todos los colaboradores. En esta misma sintonía promover el flujo de ideas innovadoras, la creatividad y la responsabilidad social, que favorezca a los propios colaboradores y a la comunidad en general. En este mismo orden de ideas y desde una visión histórica, se puede decir que el líder es el principal gestor del clima organizacional por la capacidad que tiene para acompañar las percepciones de los trabajadores, es quien interviene y crea oportunidades para lograr transformar los contextos a través de la motivación y lograr el máximo desempeño y la excelencia de los colaboradores en la organización (Serrano & Portalanza 2014)

4.2.3.3. Mejora de los procesos de la categoría: Motivación y toma de decisiones del clima organizacional

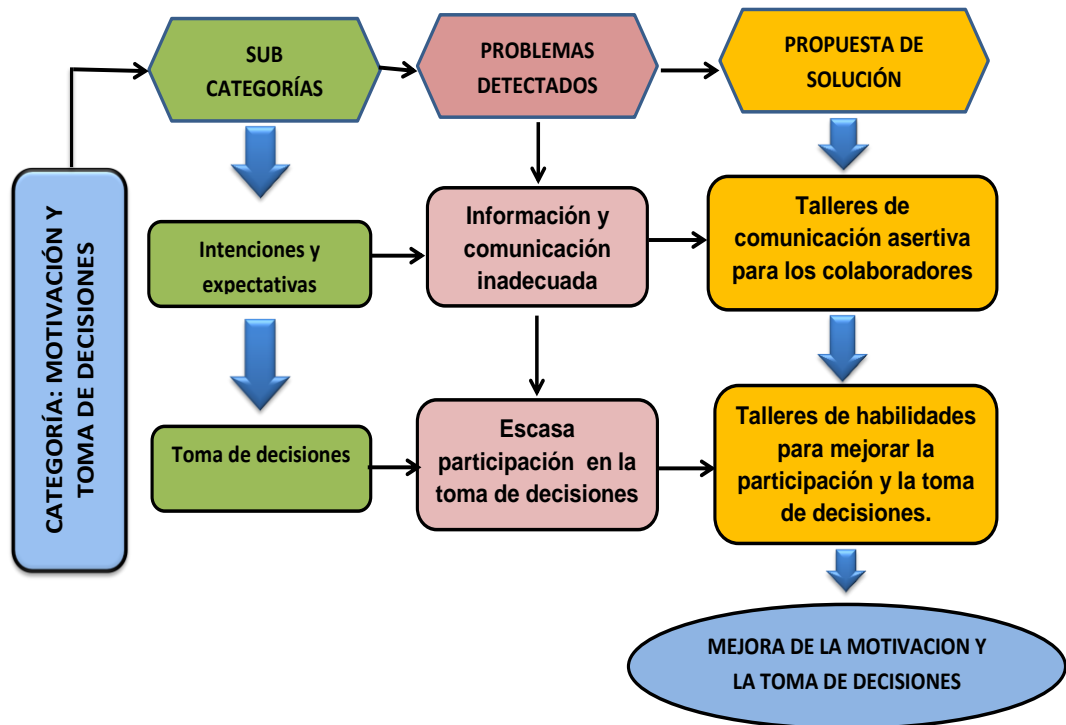


Figura 8. Esquema de propuesta de Mejora de la categoría 3: Motivación y toma de decisiones

Se observa dentro de las alternativas el desarrollo de talleres de capacitación para desarrollar la comunicación asertiva y las habilidades de participación para la toma de decisiones. Desde esta dimensión existen numerosas experiencias de propuestas de planes para mejorar el clima organizacional, tal es el caso de Farfán (2018) en Arequipa que ante las deficiencias encontradas propuso un plan para mejorar los incentivos, el reconocimiento, la comunicación y las relaciones humanas para mejorar el clima organizacional del centro de salud. A esto se agrega la propuesta de Legua (2018) en Ate Lima, propuso un plan para mejorar el clima laboral con el enfoque de Litwin y Stringer en un puesto de salud, dentro de estas propuestas figuran los talleres de capacitación, en temas como resolución de

conflictos, normativas institucionales y relaciones humanas, para mejorar el clima institucional.

En el contexto internacional Lizarazo, Rodríguez y Guzmán (2016) en Colombia también implementaron un modelo de plan para mejorar el clima laboral en un Hospital de nivel II, se desarrollaron 2 talleres, sobre el clima y la participación colectiva del grupo, beneficios laborales y resolución de conflictos para mejorar la percepción de la organización en las dimensiones débiles. En este sentido el Minsa (2015) reconoce también, que un líder debe desarrollar una comunicación eficaz de cara a cara con y entre sus colaboradores con el fin de infundir confianza y apertura para recepcionar cualquier sugerencia o consulta; estas aseveraciones, no están alejadas de la realidad regional, ya que en Carhuaz (Ancash), Robles (2017) encontró que el 94% de los colaboradores perciben un clima laboral poco satisfactorio, para lo cual propuso un plan de mejora que aborde las áreas de motivación, liderazgo, reciprocidad y participación; así mismo los diseñó en tres niveles y 5 momentos, sobresaliendo en prioridad la delegación de funciones, el trabajo colaborativo, sesiones de discusión, debates, carteles, exposición de motivos, retroalimentación, intercambio de opiniones y otras estrategias para mejorar el clima organizacional de la municipalidad.

Desde la concepción de una visión amplia de la realidad, el clima organizacional es una variable que se evidencia en los diversos contextos y realidades; por eso es importante asumir como directivos o trabajadores, que el clima laboral, es un sistema integrado que incluye la tecnología, lo social, el liderazgo, las experiencias, las prácticas, las decisiones, las recompensas, motivaciones y la comprensión de las necesidades; es entonces que de la confluencia adecuada de estos elementos, surge la eficacia organizacional (Mejía, 2019).

Otro elemento trascendental en el clima organizacional, es la toma de decisiones, éstas involucran solucionar problemas, evaluar los procesos e innovar, por esto los gestores deben contar con las condiciones y competencias necesarias para tomar decisiones adecuadas, principalmente en las instituciones que brindan servicios de salud a la comunidad, puesto que éstas pueden llevarlas al éxito o al fracaso a nivel interno y externo. Para que

los líderes o gerentes tomen decisiones eficaces y eficientes deben tener conocimiento de los procesos técnicos, la objetividad y los modelos de gestión adecuados a la realidad (Gómez, Pardo & Pérez, 2015).

En consecuencia, para mejorar las relaciones humanas, disminuir el ausentismo, mejorar la productividad y promover actitudes positivas en los colaboradores, es necesario mejorar el clima organizacional en las instituciones y muy particularmente en aquellas que brindan servicios de salud (Daza, Plaza & Hernández, 2017).

4.2.3.4. Beneficios de la propuesta

Tabla 10. *Beneficios de la propuesta para mejorar el Clima Organizacional en el personal del servicio de Traumatología del Hospital III EsSalud Chimbote.*

Categorías	Beneficios
Estructura del clima organizacional	Normas administrativas socializadas y adaptadas a la realidad del servicio Infraestructura física del servicio mejorada Equipos médicos renovados para el servicio Nuevos protocolos funcionando para trámites administrativos de los colaboradores Colaboradores sensibilizados para el cambio benéfico del clima organizacional.
Innovación y el liderazgo	Equipo de colaboradores sensibilizados que asumen compromisos con el trabajo y la organización Funcionamiento de un programa de Incentivos y estímulos para los colaboradores
Motivación y la toma de decisiones	Mejora de la comunicación asertiva y efectiva entre los colaboradores del servicio. Participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.

4.3. Validez de contenido de la propuesta por jueces evaluadores

Tabla 11. Validez de contenido mediante V de Aiken dicotómico.

Ítems	V Aiken
10	1,0

La validez de contenido de la propuesta del plan de mejora se llevó a cabo a través de 5 jueces que revisaron la coherencia entre la variable, las categorías y los indicadores de la matriz apriorística; dichos jueces fueron profesionales con experiencia en docencia universitaria y asesores de investigación con el grado de maestro y doctor. Las respuestas de los jueces estuvieron en las alternativas de muy buena y excelente y luego del análisis del ítem a través del coeficiente de V Aiken se obtuvo un resultado de uno (1) por cada ítem y a nivel total, el mismo que corresponde a una validez perfecta (Escurra 1988)

V. CONCLUSIONES

Primero: Desde el proceso de análisis de la realidad problemática del Clima organizacional del servicio de traumatología del hospital III EsSalud Chimbote, se abordaron tres categorías, en estructura resaltan algunas características como normas y reglas poco flexibles, la mala infraestructura física y equipos obsoletos, trámites engorrosos y muy lentos; en innovación y liderazgo, se observa que los colaboradores no se atreven a realizar cambios debido a la falta de apoyo o estímulo y algunos directivos buscan beneficios personales y no colectivos; en motivación y toma de decisiones, escasos incentivos y beneficios sociales que no son los adecuados en relación al trabajo que realizan y escasa iniciativa para solucionar problemas y condiciones no favorables para el desarrollo de las actividades.

Segundo: El plan de mejora se basó en proponer alternativas de mejora que se orienta en mejorar el área de estructura, proponiendo revisar las normativas y adaptarlas a la realidad, gestionar mejoras en la infraestructura física, en la adquisición de nuevos equipos médicos y mejorar los protocolos de atención para los trabajadores y usuarios; en innovación y liderazgo, se propone desarrollar talleres de sensibilización para los colaboradores con la finalidad de generar compromiso, cultura organizacional, cambios benéficos, gestionar también los Incentivos y estímulos para los colaboradores; en motivación y toma de decisiones, se propone la realización de talleres de comunicación asertiva y de habilidades blandas para mejorar la participación y toma de decisiones en los colaboradores, de tal manera, que respondan a las necesidades del servicio y por ende a la mejora del clima organizacional.

Tercero: La prueba V de Aiken con valor de 1 permitió validar el contenido del plan de mejora del ambiente organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

VI. RECOMENDACIONES

Primero: A nivel nacional, se plantearía la implementación de un plan de mejora del clima organizacional en los servicios de los hospitales de EsSalud, que comprometan a las autoridades de la gerencia central, para que puedan autorizar y disponer de los recursos necesarios para su implementación.

Segundo: A nivel región de Ancash, se sugiere que las autoridades del gobierno regional en concordancia con el gobierno central y autoridades de EsSalud realicen análisis situacionales, para determinar las necesidades reales que presentan los hospitales de la región y obtener un diagnóstico macro-regional para posteriormente aplicar la propuesta en la región.

Tercero: A las autoridades del hospital, se recomienda replicar la experiencia del estudio en otros servicios, donde se involucre todas las profesiones que realizan atención al usuario, y con ello, los jefes que representan cada área asuman su liderazgo y compromiso con las actividades desempeñadas, mejoren el fortalecimiento en la atención recibida por el paciente, así como también, todos los trabajadores internalicen una cultura de calidad como parte de su práctica diaria.

REFERENCIAS

- Alcántara, V. M., Maldonado, S., & Arcos, J. (2012). Medición de clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(3), 55-68.
- Anaya L., y Paredes J. M., (2015) *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano* (Trabajo de investigación de Maestría) Universidad del Pacífico. http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (2015). El Clima Organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31 (134) 8-19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Blader, S, S. Patil y P. Dominic. (2017). Organizational identification and workplace behavior; more than, meets the eye *Organizational Behavior* 37:19-34
- Bustamante, m.; Grandón, M. y Lapo, M. (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*. Recuperado de [HTTPS://core.ac.uk/download/pdf/81956565.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/81956565.pdf)
- Castillo E. F., Medina M.A., Bernardo J. V., Reyes C. E., Ayala C. I., (2019) Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una Microred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública* 45 (2) 15 Jul 2019Apr-Jun 2019. Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>
- Castillo, E, & Vásquez, M. L. (2013). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3) ,164-167. [Fecha de Consulta 26 de mayo de 2020]. ISSN: 0120-8322. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283/28334309>

- Cortéz, M. (2018). *Propuesta de plan de mejora para el clima organizacional del centro de salud José Olaya, Chiclayo*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32552/cortez_dm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Culquimboz, M. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32409/Culquimboz_GMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Pascual, M. & Bilbao, M. (2014). Bienestar psicosocial en una muestra de trabajadores de organizaciones socio-educativas. - *Euskadi/País Vasco. Jornadas de Organización y trabajo*.
- Da Costa, Sánchez F., & Páez D. (2016) *Confianza en las organizaciones y su relación con la creatividad y la innovación percibida*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303752580_Confianza_en_las_organizaciones_y_su_relacion_con_la_creatividad_y_la_innovacion_percibida/link/5750a34b08aef67d0d8a07f6/download
- Daza, R., Plaza, M. & Hernández, H. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de burnout en el sector salud. *Revista Espacios Vol. 38 (Nº 58) Año 2017. Pág. 3*.
- Escobar, M., Mosquera, A. (2013) El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración, 29 (50) 207-216*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a10.pdf>
- Escurra, M. (1989). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología, 6(1-2), 103-111*.
- Espitia E.E., Cabrales M. A., y Morón K. M. (2015) *Clima organizacional en una institución prestadora de salud de Montería – Córdoba*. Recuperado de <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/04/1087941/clima-organizacional.pdf>

EsSalud (2012) *Ejecución presupuestal 2011 y presupuesto institucional 2012, presentación ante grupo de trabajo de la comisión de presupuesto*. Recuperado de https://www.academia.edu/36715829/EsSalud_EJECUCION_PRESUPUESTAL_2011_Y_PRESUPUESTO_INSTITUCIONAL_2012_Presentaci%C3%B3n_ante_Grupo_de_Trabajo_de_la_Comisi%C3%B3n_de_Presupuesto

EsSalud (mayo, 2019a) Breve historia: Caja Nacional de Seguro Social CNSS (1936 - 1973). *Boletín secretaria general- Oficina de servicios de la información, Archivo Central N.º 1*. Recuperado de http://www.essalud.gob.pe/downloads/archivo_central/BREVE_HISTORIA_CNSS.pdf

EsSalud (mayo, 2019b) Breve historia: Seguro social del empleado SSE (1948 – 1973). *Boletín Secretaria general- Oficina de servicios de la información, Archivo Central N.º 2*. Recuperado de http://www.essalud.gob.pe/downloads/archivo_central/BREVE_HISTORIA_SSE.pdf

Farfán, L. (2018). *Propuestas de un plan para la mejora del clima laboral en el centro de salud de San José – 2016*. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6749/ADSfadelrr.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Gamarra C, Paola M. (2017) *Clima organizacional y satisfacción de los usuarios del centro de salud Bellavista, Callao* (Tesis Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC); 2017. <http://hdl.handle.net/10757/622587>

Gómez V., Pardo C., y Pérez W. (2015). *Propuesta de Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento Aplicado a la Toma de Decisiones Gerenciales en Instituciones del Sector Salud de Primer Nivel de Atención- Universidad Cooperativa de Colombia*. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/525/1/2015_propuesta_desarrollo_modelo.pdf

- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal* 2016, 1(2). Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Gutiérrez, C. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital La Caleta De Chimbote, 2017.* Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11787/gutierrez_gc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* 6a ed. México DF: Mac Graw Hill.
- Hurtado, D. & Pereira, F. (2015). El síndrome de desgaste profesional (Burnout Syndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. *Revista Salud Bosque, 2(2), 29-38.*
- Ibertic (s.f) *Entrevistas en profundidad guía y pautas para su desarrollo.* Recuperado de https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf
- Jiménez V.E. y Comet C. (2016) Los estudios de casos como enfoque metodológico. Artículo de revisión. *Academo Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades- diciembre, 2016, Vol. 3 Nro. 2* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757749.pdf>.
- Kim, M., A. Hyung, J. Newman, G. Ferris and P. Perrewe. (2018). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations, *sport management review*
- Legua, J. (2018). *Propuesta para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwing y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de*

Ate, 2018. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1370/Jennifer_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Lizarazo, H.; Rodríguez, P. y Guzmán, D. (2016). *Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa II nivel E.S.E.* Recuperado de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/413/1/REDI-FDA-2016-13.pdf>

López W.O., (2013) El estudio de caos: Una vertiente para la investigación educativa - *Educere*, vol. 17, núm. 56, enero-abril, 2013, pp. 139-144 – Universidad de los Andes – Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>

Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. DOI: 10.17230/ad-minister. 26.1 www.eafit.edu.co/ad-minister. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>

Matos, W. y Rodríguez, J. (2019). *Clima organizacional y desempeño en los trabajadores administrativos del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón, Chimbote – 2019.* Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/40879/Matos_MWA-Rodriguez_RJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mejía (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Rev. Tecnociencia* 12 (3). Recuperado de http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v12n3/data/Revision_de_la_literatura_de_clima_organizacional_estado_del_arte.pdf

Ministerio de Salud (2012). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional-v.02.* Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>

- MINSA (2015) *Resolución Ministerial N° 626-2015/MINSA. Documento técnico: Manual de buenas prácticas para la mejora del clima organizacional.* Recuperado de [http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA-15/RM_626-2015-MINSA%20\(1\).pdf](http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA-15/RM_626-2015-MINSA%20(1).pdf)
- Naranjo, C.; Paz, L. y Marín, S. (2015). Organizational Climate: A Research in the Health Services Provider Institution (IPS) of the Universidad Autónoma de Manizales. *University magazine –Company*. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05> - Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187243060006/html/index.html>
- Noreña, A.L., Alcaraz- Moreno, N., Guillermo J y Rebolledo- Malpica D., (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa-* AQUICHAN - ISSN 1657-599. Recuperado de <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- OIT (2018). *Panorama laboral 2018. América Latina.* https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_654969/lang-es/index.htm
- Peña-Viveros R, Hernández-Hernández DM, Vélez-Moreno AML, García-Sandoval MG, Reyes-Téllez MA, Ureña-Bogarín EL (2015) Organizational climate in management teams and its relationship with health care outcomes *This journal only 2015, Number 6 salud publica mex 2015; 57 (6).* Recuperado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenl.cgi?idarticulo=62117>
- Pérez, P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología 31 (1).* Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci_arttext

- Picoy, D. (2015). *Clima organizacional en establecimientos de salud de la Micro Red Villa en el año 2014*. Recuperado de <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/4780/n/clima-organizacional-en-establecimientos-de-salud-de-la-micro.pdf>
- PUCP (2017) *Manual de Buenas prácticas de clima laboral. Dirección de gestión del Talento Humano*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/26160504/Manual-Clima-Laboral-PUCP-2017_1.pdf
- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139. Robles, M., Dierssen
- Redacción Portafolio (28 de marzo de 2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>
- Rivera, D. & Orozco, C. (2014). *Diseño de una escala de desgaste laboral en personal del sector salud*. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Norte de Santander – Colombia.
- Robles, P. (2017). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12028/robles_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saldaña, A. (2016). *Clima laboral y satisfacción laboral en el profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016*. (Tesis de Maestría en gestión de los servicios de Salud). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8718/Salda%C3%B1a_LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Samanamud, M. y Sánchez, C. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital III Essalud*

Chimbote 2018. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29008/Samanamud_MMH-Sanchez_FCV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schettini P y Cortazzo I., (2015) *Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Buenos Aires, 1ª edición, Universidad Nacional de La Plata Editorial de la Universidad de La Plata. recuperado de edici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49017/Documento_completo.pdf?sequence=1

Seguro social de salud (6 de julio 2018) *Hospital III Chimbote de EsSalud Ancash cumple 55 años brindando 15 mil consultas médicas mensuales*. Recuperado de <http://www.essalud.gob.pe/hospital-iii-chimbote-de-essalud-ancash-cumple-55-anos-brindando-15-mil-consultas-medicas-mensuales/>

Seguro social de Salud (9 julio 2013) *En EsSalud Ancash se conmemora el 50 aniversario del Hospital III Chimbote que mensualmente atiende a 14 mil pacientes*. <http://www.essalud.gob.pe/en-essalud-ancash-se-conmemora-el-50-aniversario-del-hospital-iii-chimbote-que-mensualmente-atiende-a-14-mil-pacientes/>

Serrano B.J., & Portalanza A., (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Artículos de reflexión. *Elsevier Doyna Suma de negocios*. *Suma Neg.* 2014;5(11):117-125. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X14700266>

Shanker, R., R. Bhanugopan, B. Van, and M. Farrel (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance; The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior* 100:67-77

Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio

superior. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ* 8 (15). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582#B5

UAEH (2019) *Catálogo de Lista de Cotejos, Dirección de Educación Media Superior-* Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/division_academica/educacion-media/docs/2019/listas-de-cotejo.pdf

Vargas Z., W. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica* *Revista Educacion*. vol. 33, núm. 1, 2009, pp. 155-165 Universidad de Costa Rica. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Visbal, E. (2014). Clima Organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10 (29). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Ámbito temático	Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías priorizadas	Subcategorías Priorizadas
Plan de Mejora del clima organizacional	¿Cuáles son las características de un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote 2020?	Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020	✓ Identificar las características del clima organizacional del servicio de traumatología.	Estructura	Normas, trámites y procedimientos, burocracia e informalidad
			✓ Desarrollar una propuesta del plan de mejora del servicio de traumatología del hospital III EsSalud.	Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y hacer nuevas cosas Influencia del jefe para lograr resultados
			✓ Validar la propuesta del plan de mejora del clima organizacional para el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud	Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas Información disponible y rol en la toma de decisiones

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

FICHA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	
1. Institución	
2. Servicio	
3. Cargo	
4. Fecha	
5. Entrevistador	
Objetivo	
Conocer el clima organizacional del servicio de traumatología del hospital EsSalud, con el propósito de desarrollar un plan de mejora en el personal.	
1) Estructura: Normas, trámites y procedimientos; burocracia e informalidad	
a) ¿Existe flexibilidad en la aplicación de las normas y reglas en el servicio?	
b) ¿Se percibe resistencia al cambio en los directivos y colaboradores?	
c) ¿Las normas se adecúan a las condiciones reales del servicio?	
d) ¿La estructura y condiciones físicas son adecuadas para desarrollar el trabajo?	
e) ¿Qué percepción tienen los trabajadores de la cantidad de reglas existentes?	
f) ¿Qué percepción tienen los colaboradores sobre los procedimientos y trámites burocráticos?	

2) Innovación y Liderazgo: Voluntad de cambio y para hacer nuevas cosas e Influencia del jefe para lograr resultados.

- a) ¿Aprecia voluntad de cambio en los trabajadores para hacer las cosas de manera diferente?
- b) ¿Observa iniciativa de los colaboradores para mejorar como persona y como institución?
- c) ¿Se muestra la influencia del liderazgo de los directivos?
- d) ¿Los directivos o jefes transmiten valores o actitudes para el logro de resultados?

3) Motivación y toma de decisiones: Condiciones, intenciones y expectativas de los trabajadores e Información disponible y rol de los trabajadores en la toma de decisiones

- a) ¿Percibe las expectativas que tienen los colaboradores hacia su trabajo?
- b) ¿Se observa actitudes o intenciones naturales en los trabajadores para realizar acciones de mejora en su trabajo?
- c) ¿Las personas esperan recompensas para hacer su trabajo?
- d) ¿Se observa disponibilidad de los jefes para compartir la toma de decisiones?

Ideas o sugerencias para mejorar el clima organizacional del servicio

.....
.....
.....
.....

LISTA DE COTEJO

Marcar con una "X" en el recuadro de la derecha según corresponda al conocimiento o percepción que tiene del clima organizacional de su servicio

Categorías	Cumple	No cumple
1. El jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo		
2. Usted cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo cuando los necesita		
3. Se siente satisfecho con su ambiente de trabajo		
4. Conoce las tareas o funciones específicas que realiza en su organización y corresponden a su función		
5. Está comprometido y le interesa el desarrollo de su organización		
6. Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas		
7. Los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de su organización		
8. El servicio y la organización le ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer		
9. Existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo		
10. Su remuneración y beneficios son adecuados en relación con el trabajo que realiza		
11. Su jefe inmediato obtiene información antes de tomar una decisión		

Anexo 03:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres: Castillo Saavedra, Ericson Félix

1.2 Cargo e institución donde labora: Asesor de Proyecto de Tesis-UCV

1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Guía de entrevista

1.4 Autor del instrumento: Alberto Carlos, García Cerna

1.5 Título de la investigación: Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

II ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Criterios	Indicadores	Inaceptable					Mediamente Aceptable			Aceptable				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.													x
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.													x
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.													x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica													x
5. SURGENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.													x
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las categorías de los supuestos													x
7. CONSISTENCIA	Se respaldan en fundamentos técnicos y/o científicos.													x
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, supuestos, categorías e ítems.													x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.													x
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.													x

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos de aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos de aplicación

Si

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

99%

Chimbote julio del 2020


Firma del experto informante
Docente: Dr. Ericson Félix Castillo Saavedra
DNI 40809471

Fichas de validación



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Relación entre la variable y categoría		Relación entre la categoría y el indicador		
			SI	NO	SI	NO	
Plan de Mejora del clima organizacional	Estructura	Normas, trámites y procedimientos	X		X		Existe relación entre la variable y la categoría
		Burocracia e informalidad	X		X		
	Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y hacer nuevas cosas	X		X		
		Influencia del jefe para lograr resultados	X		X		
	Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	X		X		Existe relación entre la categoría y el indicador propuesto.
		Información disponible y rol en la toma de decisiones	X		X		

Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere
 Marcar un aspa en el casillero que corresponda (x)

Juan Manuel González Moreno
 DNI 18121866

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGÁNIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SERVICIO DE TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL III ESSALUD, CHIMBOTE, 2020

OBJETIVO: Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSal Chimbote, 2020

DIRIGIDO A: Colaboradores del servicio de Traumatología del Hospital de EsSalud III - Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : GONZÁLEZ MORENO, JUAN MANUEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



Juan Manuel González Moreno
DNI 18121866

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo


NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Relación entre la variable y categoría		Relación entre la categoría y el indicador		
			SI	NO	SI	NO	
Plan de Mejora del clima organizacional	Estructura	Normas, trámites y procedimientos	X		X		
		Burocracia e informalidad	X		X		
	Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y hacer nuevas cosas	X		X		
		Influencia del jefe para lograr resultados	X		X		
	Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	X		X		
		Información disponible y rol en la toma de decisiones	X		X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere
Marcar un aspa en el casillero que corresponda (x)



Mg. Augusto Vicente Robles Rosales
DNI: 32794240



RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SERVICIO DE TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL III ESSALUD, CHIMBOTE, 2020

OBJETIVO: Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

DIRIGIDO A: Colaboradores del servicio de Traumatología del Hospital de EsSalud III - Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : AUGUSTO VICENTE ROBLES ROSALES

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRIA EN SALUD PUBLICA CON MENCION EN GESTION DE SERVICIOS DE SALUD

FECHA: 17/07/2020


Mg. Augusto Vicente Robles Rosales
DNI: 32794240

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo


NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Relación entre la variable y categoría		Relación entre la categoría y el indicador		
			SI	NO	SI	NO	
Plan de Mejora del clima organizacional	Estructura	Normas, trámites y procedimientos	X		X		
		Burocracia e informalidad	X		X		
	Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y hacer nuevas cosas	X		X		
		Influencia del jefe para lograr resultados	X		X		
	Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	X		X		
		Información disponible y rol en la toma de decisiones	X		X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere
Marcar un aspa en el casillero que corresponda (x)



Dr. Martin Baldelomar Espinoza Guanilo
DNI: 32950912

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SERVICIO DE TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL III ESSALUD, CHIMBOTE, 2020

OBJETIVO: Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020


DIRIGIDO A: Colaboradores del servicio de Traumatología del Hospital de EsSalud III - Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				x

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : MARTIN BALDELOMAR ESPINOZA GUANILO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR EN EDUCACION


Dr. Martin Baldelomar Espinoza Guanilo
DNI: 32950912

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III
EsSalud, Chimbote, 2020

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Relación entre la variable y categoría		Relación entre la categoría y el indicador		
			SI	NO	SI	NO	
Plan de Mejora del clima organizacional	Estructura	Normas, trámites y procedimientos	X		X		
		Burocracia e informalidad	X		X		
	Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y hacer nuevas cosas	X		X		
		Influencia del jefe para lograr resultados	X		X		
	Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	X		X		
		Información disponible y rol en la toma de decisiones	X		X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere
Marcar un aspa en el casillero que corresponda (x)



Nombres y apellidos
DNI 08553897

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SERVICIO DE TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL III ESSALUD, CHIMBOTE, 2020

OBJETIVO: Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

DIRIGIDO A: Colaboradores del servicio de Traumatología del Hospital de EsSalud III - Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Castro Santisteban Martín
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Psicología Clínica y de la Salud
FECHA: 15 Julio 2020


Post firma
DNI 68553897

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Relación entre la variable y categoría		Relación entre la categoría y el indicador		
			SI	NO	SI	NO	
Plan de Mejora del clima organizacional	Estructura	Normas, trámites y procedimientos	X		X		
		Burocracia e informalidad	X		X		
	Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y hacer nuevas cosas	X		X		
		Influencia del jefe para lograr resultados	X		X		
	Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	X		X		
		Información disponible y rol en la toma de decisiones	X		X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere
 Marcar un aspa en el casillero que corresponda (x)



MG. ELIZABETH LÓPEZ RIVERA
 DNI 32972288

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SERVICIO DE TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL III ESSALUD, CHIMBOTE, 2020

OBJETIVO: Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

DIRIGIDO A: Colaboradores del servicio de Traumatología del Hospital de EsSalud III - Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : LÓPEZ RIVERA ELIZABETH

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER

FECHA: 17/07/2020



Post firma
DNI 32972288

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

Análisis de la validez de contenido por jueces a través de la V Aiken

Ítem \ Jueces	J1		J2		J3		J4		J5		TOTAL		V Aiken
	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	1
1	1		1		1		1		1		5	0	1
2	1		1		1		1		1		5	0	1
3	1		1		1		1		1		5	0	1
4	1		1		1		1		1		5	0	1
5	1		1		1		1		1		5	0	1
6	1		1		1		1		1		5	0	1
7	1		1		1		1		1		5	0	1
8	1		1		1		1		1		5	0	1
9	1		1		1		1		1		5	0	1
10	1		1		1		1		1		5	0	1
Resultados: Validez perfecta													1

$$V = S / (n (c - 1))$$

Donde S es la sumatoria de **si** (Acuerdos), n el número de jueces y c el número de valores de la escala de valoración (Escrura, 1988)

Anexo 04: Participantes

En los estudios cualitativos es necesaria la opinión y experiencias de expertos en la materia de estudio, porque esto genera que la investigación genere supuesto más concisos y específicos.

La muestra del presente estudio está conformada por:

- 3 sujetos informantes
- 2 médicos del servicio de ortopedia y traumatología
- 1 personal administrativo

Anexo 05: Autorización de la institución en donde se aplicó la investigación



"Año de Universalización de la Salud "
"Decenio de la Igualdad de Oportunidad para Mujer y Hombres"

MEMORANDO N° 93 -SCIRG-HIII-RAAN-ESSALUD-2020

DE : DR. BARDALES GAMARRA GUILLERMO
Jefe del Departamento Cirugía

A : DR. GARCIA CERNA ALBERTO CARLOS,
Médico Traumatólogo.

ASUNTO : REMITO ACEPTACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

REFERENCIA: SOLICITUD S/N° CON FECHA 27.04.2020

FECHA : 15.05.2020

Tengo el honor de dirigirme a su digna persona, para expresarle mi cordial saludo y a la vez comunicarle que se autoriza y se le brindara las facilidades a su persona, para que pueda desarrollar la aplicación de su trabajo de investigación titulado "Propuesta de Plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud, Chimbote, 2020", con la finalidad de obtener el grado de magister en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad Cesar Vallejo-Filial Chimbote.

Agradeciendo la atención al presente hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente;


Dr. Guillermo Bardales Gamarra
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGIA
CAMP 33195 R.M.E 14630
HOSPITAL III CHIMBOTE RAAN
EsSalud

GBG/jcm
C.C. : Archivo
NIT : Area Año Correlativo
1588 2020 212

Departamento De Cirugía Hospital III EsSALUD

Av. **Dpto** Circunvalación N° 119 Urb. Laderas del Norte – CHIMBOTE / Telef. 483830 - anexo 1283 – 1389

Anexo 06: Consolidado De Resultados

Consolidado de Resultados de entrevista sobre el clima organizacional a los participantes informantes

Categorías	Subcategorías	Resultados del Informante 1
Estructura	Normas	Las normas y reglas no son socializadas, ni flexibles; no se adaptan a las necesidades y cambios del servicio. La estructura y condiciones físicas del hospital son inadecuadas, antiguas, con equipos tecnológicos desfasados.
	Trámites y procedimientos.	Se observa resistencia al cambio en la jefatura y colaboradores.
	Burocracia e informalidad	Los trámites son muy lentos y engorrosos, muchos colaboradores evitan estos procedimientos y optan por un procedimiento informal.
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y para hacer nuevas cosas	Muchos colaboradores no se atreven a realizar cambios debido a la falta de estímulos y de apoyo de la jefatura. Escasa iniciativa del personal y directivos para mejorar el servicio y la institución
	Influencia del jefe para lograr resultados	Algunos directivos buscan beneficios personales y no colectivos. Algunos directivos exigen resultados sin contar con los recursos necesarios para lograr el objetivo.
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	Existen casos aislados de colaboradores con intenciones de realizar mejoras, muchas veces no son bien acogidos por los colegas o jefatura inmediata.

Categorías	Subcategorías	Resultados del informante 2
Estructura	Normas	Resistencia al cambio en directivos y colaboradores encasillados en normas y directivas institucionales. Infraestructura no es adecuada para el trabajo y es muy antigua. No se tiene un ambiente apropiado y los equipos son inadecuados y obsoletos
	Trámites y burocracia.	Los tramites son lentos y burocráticos
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y liderazgo	No hay voluntad de cambio de los trabajadores y tampoco en los directivos para mejorar el servicio
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	No se cuenta con el ambiente y la tecnología adecuada para realizar el trabajo. Muchos colaboradores trabajan por necesidad y rutina, no por vocación
Categorías	Subcategorías	Resultados Informante 3
Estructura	Normas	El personal es muy reacios y rígidos para asumir cambios
	Trámites y procedimientos.	Se percibe desconocimiento del personal para los tramites, son engorrosos y demoran
	Burocracia e	No se dan soluciones reales y acorde a las necesidades de los usuarios
Innovación y Liderazgo	Voluntad de cambio y para hacer nuevas cosas	Escasa voluntad de cambio en los trabajadores. Sobrecarga de trabajos y responsabilidades Bajo nivel de iniciativas de los colaboradores. No se perciben mejoras en la infraestructura, material y equipos

	Influencia del jefe para lograr resultados	Los directivos exigen resultados y no garantizan los medios para cumplirlos
Motivación y toma de decisiones	Condiciones, intenciones y expectativas	No se perciben actitudes naturales de los trabajadores para realizar acciones de mejora.

Fuente. Ficha de entrevista a informantes

Anexo 07: Artículo científico

1. TÍTULO

Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020

2. AUTOR

García Cerna, Alberto Carlos:

Correo: betogarcia73@hotmail.com

3. RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo proponer un plan de mejora del clima organizacional en el servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, fue una investigación cualitativa, con diseño de casos únicos; los informantes fueron profesionales asistenciales y administrativos el establecimiento hospitalario; como técnicas se utilizaron la entrevista y la observación y como instrumentos se usaron, la guía de entrevista a profundidad y fichas de cotejo. Los resultados reflejan evidencias del diagnóstico de la variable estudiada en razón de tres categorías que son la Estructura, que son las normas inflexibles, resistencia al cambio, infraestructura inadecuada y equipos obsoletos; en innovación y liderazgo, se percibe pobre iniciativa, escasa iniciativa para asumir compromisos y déficit en la motivación y toma de decisiones. Como propuesta para mejorar el clima organizacional, sobresale la mejora de la infraestructura, adquisición de equipos, desarrollar talleres de habilidades blandas, comunicación asertiva, toma de decisiones, cultura y compromiso institucional; así mismo, gestionar incentivos y apoyo para mejorar la participación de los colaboradores del servicio.

PALABRAS CLAVE: Plan de mejora, clima organizacional, personal, Servicio de traumatología.

4. ABSTRACT

The objective of the study was to propose a plan to improve the organizational climate in the trauma service of Hospital III EsSalud, Chimbote, it was a qualitative investigation, with a single case design; the informants were healthcare professionals and administrative staff at the hospital establishment; Interview and observation were used as techniques, and in-depth interview guide and check sheets were used as instruments. The results reflect evidence of the diagnosis of the variable studied by reason of three categories that are the Structure, which are inflexible norms, resistance to change, inadequate infrastructure and obsolete equipment; In innovation and leadership, poor initiative is perceived, little initiative to assume commitments and deficit in motivation and decision-making. As a proposal to improve the organizational climate, the improvement of infrastructure, acquisition of equipment, developing soft skills workshops, assertive communication, decision-making, culture and institutional commitment stand out; likewise, manage incentives and support to improve the participation of service collaborators.

KEYWORDS: Improvement plan, organizational climate, staff, Traumatology Service.

5. INTRODUCCIÓN

El clima laboral siempre está asociada de manera importante con otras variables como la satisfacción laboral y el desempeño laboral, las organizaciones evalúan, monitorean y controlan el clima organizacional, porque ejerce una influencia directa o positiva con la productividad y eficiencia; así también con la satisfacción, innovación laboral y con otras actitudes de los colaboradores en el trabajo y en la organización; es así, el 86.6% de los trabajadores que se encuentran satisfechos, han sido influenciados por el clima laboral (Rahimic, 2013). Contrariamente, cuando las condiciones organizacionales no favorecen a los trabajadores, disminuye el compromiso, se muestran incapaces de dar mayor esfuerzo, disminuye su lealtad y el compromiso En el Perú, en la mayoría de instituciones del sector salud, principalmente del Ministerio de Salud (MINSA), el ambiente laboral reporta

resultados pocos satisfactorios o desfavorables sobre la percepción de su ambiente laboral y una cultura organizacional poco “saludable” (Picoy, 2015), Desde esta realidad, se formula el siguiente problema: ¿Cuáles son las características de un plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020?, y como objetivo, es diseñar un plan de mejora del ambiente organizacional en el personal del servicio de traumatología.

6. MARCO TEÓRICO

Lizarazo, Rodríguez y Guzmán (2016) en Colombia implementaron un modelo de plan colectivo para mejorar el clima laboral en sus aspectos críticos de un Hospital de nivel, realizaron talleres, donde priorizaron necesidades y propusieron beneficios laborales y resolución de conflictos; en otro momento, Bustamante, Grandón y Lapo (2015) en Chile caracterizaron del clima organizacional de dos hospitales de complejidad elevada, identificaron factores que inciden en la identidad, responsabilidad y la motivación; en Argentina, Espitia, Cabrales y Morón (2015) evidenciaron niveles de satisfacción en más del 80% de los trabajadores, principalmente en comunicación, valores y relaciones interpersonales; en niveles bajos se ubicó al 20%, en bienestar social, compensación, capacitación y reconocimiento.

A nivel nacional Culquimboz (2019) propuso un plan para optimizar el clima laboral en el personal de enfermería de un hospital de Chachapoyas, se observó que la estructura organizacional posee un clima desfavorable y por mejorar, el potencial humano y la cultura organizacional necesita mejorar sustancialmente; Cortéz (2018), propuso un plan para mejorar el clima de un Centro de Salud en Chiclayo, concluyó que el clima laboral general reporta un 92,2% por mejorar y propuso plan de mejora.

Uno de los modelos explicativos del clima organizacional, es el propuesto por Litwin y Stringer, quienes asumen que un sistema organizacional se integra por dimensiones que incluyen la tecnología, la organización, lo social, el liderazgo, las experiencias y prácticas organizacionales, la toma de decisiones y las necesidades;

en este mismo orden, está el modelo de eficacia directiva, donde los determinantes juegan un papel fundamental en la conducta organizacional (Mejía, 2019). En este estudio se ha considerado el aporte de la propuesta del clima institucional, el MINSA (2012), donde se exponen las dimensiones de comunicación, cooperación y conflicto, el confort, liderazgo, la motivación, las recompensas, la remuneración, la toma de decisiones, entre otras.

7. METODOLOGÍA

El enfoque investigativo es cualitativo, de tipo aplicativo, con diseño de estudio de caso, donde se interpretaron y analizaron 3 categorías; el escenario fue el servicio de traumatología del Hospital de EsSalud de Chimbote, los participantes fueron tres profesionales del cuerpo médico con mayor experiencia y antigüedad en el servicio quienes participaron como informantes por medio de entrevistas a profundidad; además se utilizaron como técnica la observación y la entrevista con los instrumentos respectivos,

8. RESULTADOS

Dentro de los principales resultados resaltan que las normas y los trámites son poco flexibles, se percibe resistencia al cambio en los directivos y colaboradores; la infraestructura es antigua y los equipos obsoletos y por otro lado, los trámites son lentos, engorrosos y burocráticos. En innovación y liderazgo, se percibe poca influencia de los líderes y escaso apoyo de los colaboradores, así como los estímulos para promover iniciativas de cambio en los trabajadores, sin embargo, también hay presencia de valores y actitudes positivas para lograr resultados, finalmente en la motivación y toma de decisiones, hay condiciones, intenciones y expectativas para mejorar, sin embargo, no se cuenta con recursos y tecnología adecuada para realizar el trabajo.

Dentro de las propuestas, resalta la revisión y adaptación de las normas a la realidad del servicio, gestionar mejoras de la infraestructura física y renovación de equipos, propuesta de protocolos para los tramites más eficientes y eficaces, incentivos y estímulos laborales; así mismo, talleres de sensibilización para el cambio benéfico, respecto al compromiso, cultura organizacional, comunicación asertiva, habilidades blandas y toma de decisiones en los colaboradores

9. DISCUSIÓN

En la percepción del clima organizacional resaltan la existencia de normas, trámites y procedimientos inflexibles y burocráticos, inadecuada infraestructura, equipos obsoletos, trámites lentos y engorrosos; también se percibe resistencia al cambio en los colaboradores, esta información se asocia con otras variables como el desempeño y la satisfacción laboral; su influencia es directa y positiva con la productividad, la eficiencia, la satisfacción e innovación laboral (Rahimic, 2013).

Se observan deficiencias en la información, intenciones y expectativas se ven limitadas, impidiendo la participación en la toma de decisiones, en éstas mismas circunstancias, Bustamante, Grandón y Lapo (2015) detectaron algunos factores como la identidad, la responsabilidad y la motivación, que son elementos fundamentales para el clima laboral. Así también Gómez, Pardo y Pérez (2015), manifiestan que la estructura organizacional, la dirección estratégica, el recurso humano, la disponibilidad de la tecnología, la sostenibilidad y otros factores, constituyen la base para certificar la calidad del servicio a los usuarios.

En el Perú, el clima laboral en el Minsa, reporta resultados pocos satisfactorios y mucho más desfavorables en los establecimientos de salud y en muy pocos casos se percibe como saludable, (Picoy, 2015); en el caso del servicio de traumatología, del hospital III EsSalud Chimbote, se percibe ausencia de programas de motivación, incentivos y son muy escasas las oportunidades de innovar y el liderazgo es básicamente administrativo. En esta misma línea, Culquimboz (2019) en Chachapoyas, observó que la estructura organizacional posee un clima desfavorable y por mejorar.

Como propuesta se destacan la revisión de normas, gestionar la mejora de la infraestructura, equipos y el desarrollo de los talleres de sensibilización, de habilidades blandas para el desarrollo personal. Actualmente la gestión del clima laboral en las instituciones de salud, es fundamental para tener trabajadores motivados, satisfechos y como consecuencia, que aumenten su rendimiento o producción (PUCP, 2017). Desde esta óptica, las buenas prácticas en la gestión de

los recursos humanos, son trascendentes para inducir a la mejora del clima laboral en las instituciones de salud.

El Minsa (2015) sugiere que, en estos tiempos, el liderazgo asume un rol importante para conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores, para fortalecer la comunicación, compartir información y para la toma de decisiones en la organización, trata de dirigir y motivar al logro de metas, e involucrar a los colaboradores en sintonía con ideas innovadoras, creatividad y responsabilidad social, que favorezca a los propios colaboradores y a la comunidad en general. El líder es el principal gestor del clima organizacional por la capacidad que tiene para acompañar las percepciones y los procesos en los trabajadores, interviene y crea condiciones y oportunidades para lograr transformar los contextos a través de la motivación (Serrano & Portalanza 2014)

10. CONCLUSIONES

En el clima organizacional del personal del servicio de traumatología del hospital III EsSalud Chimbote, sobresalen tres categorías críticas que son las normas y reglamento poco flexibles, inadecuada infraestructura y equipos obsoletos, trámites engorrosos y lentos; en innovación y liderazgo, se observa escasa iniciativa en los colaboradores para generar cambios, falta de apoyo y estímulos; y en la motivación y toma de decisiones, se perciben escasos incentivos y beneficios sociales.

En el plan de mejora se proponen alternativas orientadas al área de estructura, adaptar las normas a la realidad, adquisición de equipos, mejorar los protocolos de atención de los trabajadores y usuarios; así también se propone desarrollar talleres de comunicación, habilidades blandas, compromiso, cultura organizacional, motivación y toma de decisiones, para mejorar la participación activa de los colaboradores, que respondan a las necesidades del servicio y a la mejora del clima organizacional.

11. REFERENCIAS

- Bustamante, M.; Grandón, M. y Lapo, M. (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*. Recuperado de [HTTPS://core.ac.uk/download/pdf/81956565.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/81956565.pdf)
- Cortéz, M. (2018). *Propuesta de plan de mejora para el clima organizacional del centro de salud José Olaya, Chiclayo*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32552/cortez_dm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Culquimboz, M. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32409/Culquimboz_GMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espitia E.E., Cabrales M. A., y Morón K. M. (2015) *Clima organizacional en una institución prestadora de salud de Montería – Córdoba*. Recuperado de <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/04/1087941/clima-organizacional.pdf>
- Gómez V., Pardo C., y Pérez W. (2015). *Propuesta de Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento Aplicado a la Toma de Decisiones Gerenciales en Instituciones del Sector Salud de Primer Nivel de Atención- Universidad Cooperativa de Colombia*. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/525/1/2015_propuesta_desarrollo_modelo.pdf
- Lizarazo, H.; Rodríguez, P. y Guzmán, D. (2016). *Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa II nivel E.S.E.* Recuperado de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/413/1/REDI-FDA-2016-13.pdf>
- Mejía (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Rev. Tecnociencia* 12 (3). Recuperado de http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v12n3/data/Revision_de_la_literatura_de_clima_organizacional_estado_del_arte.pdf

- Minsa (2012). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional-v.02*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>
- MINSA (2015) *Resolución Ministerial N° 626-2015/MINSA. Documento técnico: Manual de buenas prácticas para la mejora del clima organizacional*. Recuperado de [http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA-15/RM_626-2015-MINSA%20\(1\).pdf](http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA-15/RM_626-2015-MINSA%20(1).pdf)
- Picoy, D. (2015). *Clima organizacional en establecimientos de salud de la Micro Red Villa en el año 2014*. Recuperado de <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/4780/n/clima-organizacional-en-establecimientos-de-salud-de-la-micro.pdf>
- PUCP (2017) *Manual de Buenas prácticas de clima laboral. Dirección de gestión del Talento Humano*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/26160504/Manual-Clima-Laboral-PUCP-2017_1.pdf
- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139. Robles, M., Dierssen
- Serrano B.J., & Portalanza A., (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Artículos de reflexión. *ElGsevier Doyna Suma de negocios. Suma Neg. 2014;5(11):117-125*. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X14700266>

Conflicto de Interés

El autor niega conflictos de interés.

Autoría

Alberto Carlos García Cerna, realizó la concepción y diseño del artículo, recolección de resultados, análisis e interpretación de datos, redacción del artículo, revisión crítica del artículo y la presentación de la versión final.

Anexo 08: Declaratoria de autenticidad del autor

Declaración de Autenticidad

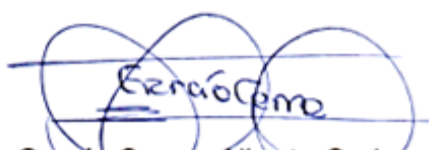
Yo **García Cerna, Alberto Carlos**, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, declaro bajo juramento que el trabajo académico titulado **“Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020”**, presentado en 98 folios, para la obtención del grado académico de Maestría en: Gestión de los servicios de la Salud es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Chimbote, 15 de agosto 2020


García Cerna, Alberto Carlos
DNI: 18123652